



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Hyvää huomenta yritys,
tänään on hyvä päivä kasvaa!

Hietanen, Markku

2015 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Hyvää huomenta yritys, tänään on hyvä päivä kasvaa!

Hietanen Markku
Turvallisuusosaamisen ylempi amk
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Tekijä Hietanen Markku

Hyvää huomenta yritys, tänään on hyvä päivä kasvaa!

Vuosi	2015	Sivumäärä	86
-------	------	-----------	----

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä liiketoimintaa tukevia menetelmiä tai välineitä tulisi yhdistellä herättelemään pienyrityksen kasvukiinnostusta ja onko tällainen ylipäättään mahdollista. Työkalun pitäisi pystyä pienentämään yrittäjän arkisen päätöksenteon ja hallintotyön kuormitusta ja auttaa markkinoinnissa. Työkalun käyttöönoton ja käytön pitää olla niin selkeää ja välitöntä lisäarvoa tuottavaa, että se voimaannuttaa yrittäjän näkemään kasvun muussakin roolissa kuin ainoastaan häntä itseään lisää kuormittavana tekijänä. Tämän myötä yrityksen kasvu avautuu hallittuna johtamiskelpoisena mahdollisuutena ja yrittäjä alkaa nähdä ympäristöä asettamiensa tavoitteiden kautta.

Pienyrittäjän kuormitus syntyy jatkuvasta intuitioon perustuvasta päätöksenteosta, tietoisella tasolla koko ajan eteenpäin suuntautumisesta ja näihin liittyen jatkuvasta epävarmuuden tunteen sietämisestä. Usein pienyrittäjiltä puuttuvat kaikki objektiiviset mittarit, joiden avulla voisi edes havaita onnistumisiaan ja analysoida niihin johtaneita tekijöitä. Kuormitusta lisää myös kaaos, joka aiheutuu strukturoimattomasta johtamisjärjestelmästä ja puutteellisista tukiprosessien hallintavälineistä. Epävarmuutta lisää usein teoreettisten liiketoimintamallien puuttuminen, sillä monet pienyrittäjät ovat elämänkaariyrittäjiä ja yritys on perustettu pelkästään oman ammattiosaamisen ja tekemisen varaan. Ainoana riskienhallintakeinona käytetään tarvittaessa oman työmäärän lisäämistä. Jossain vaiheessa yritys voi alkaa myös kasvun, mitä edellä kuvatut tekijät estävät silloin, kun yrittäjän pitäisi lähteä ulos omistajayrittäjäkuorestaan. Kasvu voi olla tiedostamattomaan kilpailuetuun perustuvaa, jota yrittäjä voi kaaostaan lisääntymistä varoessaan tiedostamattaan tai tiedostaen myös jarrutella.

Tutkimus rakentui kolmesta vaiheesta, joita olivat teoriaan perustuva työkalun kehittäminen tutkimusinterventiossa, haastatteluosio ja siihen perustuva työkalun ensimmäinen kehityskierros.

Tutkimuksessa tuotettu työkalu otettiin kohdeyrityksessä käyttöön ja haastatellut yrittäjät ovat kysyneet prosessista, minkä perusteella voi päätellä, että työkalu tuo yrittäjille apua arkeen ja tekee siten tilaa kasvumahdollisuuksille.

Hietanen Markku

Good Morning Companies, Today is a Good Day for Growth!

Year	2015	Pages	86
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to find out which methods or business tools should be combined in order to design a light tool for awakening the growth interest in micro, small and middle-size enterprises. The tool should not only be able to decrease entrepreneurs' daily stress points in decision-making and administrative processes but also to help the business in marketing. The introduction and use of the tool in the company has to be so simple and favourable for the business that it empowers the entrepreneur to be able to see the growth as an opportunity rather than one more avoidable stress point. If this empowerment succeeds, the growth re-opens to the entrepreneur as manageable opportunities.

Entrepreneurs are continuously burdened for several reasons; decision-making based on intuition, future orientation, and endurance of insecurity are some examples of stress factors. Often the entrepreneurs are lacking all objective means for measuring and analysing the business performance. In addition, unstructured management system and inadequate technical means in support processes increase the stress factors. Many entrepreneurs spend their working-life as "life span entrepreneurs", who use their professional skills or who just work hard and establish their business. In a small company risk management has mainly one recovery means and it is the increase of working hours of the entrepreneur. Sooner or later there comes the time that enterprise begins to grow. This growth is in a risk to drift into a bottleneck at the very moment when the entrepreneur should crawl out of his lifetime nest. In some cases the growth can have been based on unrecognized business excellence factors and the role of the entrepreneur could become the brakeman in his avoidance of additional stress factors.

Qualitative research had three phases; theory based tools design in the research intervention, interviews and the first development round.

The designed tool was introduced as a permanent tool in the enterprise researched and the interviewed entrepreneurs have asked about the process included in the tool, which implies the tool being functional for its purpose.

Keywords: Enterprise, Entrepreneur, Growth, Quality, Standards, Intuition

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Tutkimuksen viitekehys.....	9
2.1	Turvallisuuslähtöisyys.....	11
2.1.1	Yritysturvallisuus	12
2.1.2	Turvallisuuden johtaminen ja turvallisuusvastaavan rooli.....	13
2.1.3	Turvallisuuskulttuuri.....	14
2.1.4	Turvallisuusjohtaminen	16
2.2	Kokonaislaatu	16
2.2.1	Toiminnan laatu ja laatuun liittyvä tutkimus.....	17
2.2.2	Laadun mittaaminen ja sen rakentamista tukevat toimintamallit	19
2.2.3	ISO 9000 -standardiperhe ja kokonaislaadun hallinta.....	26
2.3	Johtaminen	29
2.3.1	ISO -hallintajärjestelmästandardit johtamisen tukena.....	30
2.4	Yrityksen kasvu	31
2.4.1	Yrityksen kasvuun liittyvä tutkimus	34
2.4.2	Yrityskoko	34
2.5	Turvallisuuslähtöiseen kasvustrategiaan sovellettavat hallintajärjestelmästandardit ja standardit - valintaprosessi	35
2.5.1	Standardi	36
2.5.2	ISO-Standardi	36
2.5.3	ISO-Hallintajärjestelmästandardi.....	37
2.5.4	ISO-hallintajärjestelmästandardien yhdistetty käyttö	37
2.5.5	Sertifiointi.....	38
3	Johtamistyökalun tuottaminen - Empiirinen osuus.....	38
3.1	Yrityksen johtamisjärjestelmän kuvaaminen	42
3.2	Yrittäjän näkökulmiin perustuva johtamistyökalun rakentaminen ja sisältövalinnat 44	
3.2.1	Navigointi tärkeänä kehittämisen lähtökohtana.....	44
3.2.2	Tutkimuksessa esiin noussut räätälöity ostoreskontra.....	47
3.2.3	Tilannekuva -taulukossa raportoidaan mittaamisen nykytila.....	48
3.2.4	Mitattavien kohteiden taustatiedot tietojen syöttölomakkeissa.....	51
3.2.5	Strategisen johtamisen tuki yritystietojen syöttölomakkeissa	54
3.2.6	Puuteanalyysimatriisi.....	54
3.2.7	Strategiakartta	55
4	Turvallisuuslähtöisen kasvustrategiatyökalun sovellettavuus.....	56
4.1	Työkalun sovellettavuus- ja yrittäjien kehittämisarviot	56
5	Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen.....	58
5.1	Tutkimussuunnitelma	58

5.2	Tutkimusstrategia	61
5.3	Tutkimusmenetelmät	62
5.3.1	Sisällönanalyysi	63
5.3.2	Haastattelut ja havainnointi	64
5.4	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen tekeminen.....	66
5.4.1	Tutkimuksen tekijään liittyvät riskit	70
5.4.2	Tutkimuksen tekijä	71
5.5	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	72
5.6	Tutkimuksen lähestymistapa ja rajaus	72
5.7	Raportin rakenne	76
6	Tulokset	77
7	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheita	78
	Lähteet.....	81
	Kuviot	86

1 Johdanto

”Käsittämättömällä onnella ja jollakin mitä en edes tiedä, pääsen nämä kuukaudet läpi, voin maksaa tonnin tilavuokran. Nykyisen toimitilan vuokrasin noin neljä vuotta sitten ja lähdin senkin kanssa varovasti liikkeelle, jotta näen mitä tässä uudessa paikassa voin tehdä.” Näillä sanoilla tutkimuskohteen omistaja-yrittäjä kuvasi aloituskeskustelussamme yrittäjyytensä alkutaipaleen ja nykyhetken sisäistä laskentaa.

Tutkimusintervention edetessä tuo samainen laskenta alkoi kuitenkin, suhteessa sen sisältämään muuttujamäärään, näyttäytyä itse asiassa melko systemaattisella tavalla hallittuna moniulotteisena prosessina. Yrittäjällä ei vain ollut teoreettista viitekehystä eikä mittareita tukemassa ratkaisujensa oikeellisuusarviointia, joten oikeat ratkaisut eivät nousseet niille kuuluvaan arvoonsa ja yrittäjä pyyhälsi koko ajan vain eteenpäin.

Yrittäjä kuvasi edelleen käyvänsä läpi suhteellisen pientenkin investointien kannattavuutta jokseenkin samaan tapaan kuin yrittäjyyden alkutaipaleella. Yrittäjän toiminnan rasittavuudessa oli siis kaoottista lähestymistä enemmän kyse yrittäjän epävarmuuden tunteesta, jota tutkimuksen kuluessa käytiin läpi. Tässä tutkimuksessa voi siis tiettyyn rajaan asti puhua järjestäytymättömän ja systemaattisesti johdetun toiminnan välisestä diskurssista, jossa kokenut yrittäjä haluaa ottaa käyttöönsä moderneja liikkeenjohdon työkaluja ja astua ulos oravanpyörästä, jotta voisi alkaa tarkastella yritystoimintaansa systemaattisen kasvun näkökulmasta.

Ehkä tämä edellä yrittäjän julkilausuma itsearviointi kuvaa yleisemminkin alkutaipaleellaan lähes yksinomaan substanssinhallintaan perustuvan pienyrittäjyyden kasvua ja kehitystä. Siinä yrittäjä fokusoi aluksi tietoisella tasolla vain työn tekemiseen ja jonkin ajan kuluttua myös sen teettämiseen ja valvontaan. Yrityksensä hallinnon ja johtamisen osalta kokenutkin yrittäjä ajattelee toimivansa täysin summittaisesti, mutta tiedostamattaan noudattaa monilta osin samoja johtamisperiaatteita ja -malleja kuin suuret yritykset. Yrittäjälle tämä ei kuitenkaan liiallisen omakohtaisuuden johdosta välttämättä koskaan avaudu ja hän kuormittuu tästä hallitusta näennäiskaaoksesta. Häneltä puuttuu teoreettinen viitekehys ja samoin myös kaikki vertailukohdat, mihin oman ja yrityksensä toiminnan sijoittaisi. Sen lisäksi puuttuvat mittarit, jotka antaisivat nykyistä vähemmän kuormittavalla tavalla, epävarmuuden sietämisen lisäksi, toisen tunnelähtöisen asian eli oppimisen mahdollistavaa palautetta omasta päätöshistoriasta.

Yrittäjä siis kuormittuu epäoleellisista asioista ja suotta, sillä tätä kuormaa riittää joka tapauksessa yrityksen toiminnan kannalta myös oleellisissa johtamisessa sekä henkilötason vastuu omasta ja työntekijöiden toimeentulosta ja niiden turvaamisesta. Tämä oleellinen vastuu syntyy hyvin pitkälle strategisten päätösten liiketaloudellisesta oikeellisuudesta, siitä missä kulkee riskienhallinnan näkökulmasta se perinteinen raja, johon asti yrittäjä voi oman työ-

panoksensa kasvattamisella vastata mahdollisista virheistä päätöksenteossa. Yrittäjän riskinottohalu *"risk appetite"* tai näkökulmasta riippuen riskinottokyky, tarkoittaa laajasti sitä määrää riskejä, mitä yksittäinen johtaja haluaa hyväksyä ansaintapyrkimyksissään.

Tämän tyyppisistä keskusteluista syntyi tarve luoda yksinkertainen toimintamalli sille, että yrittäjä saa pienennettyä sisäistä kaaostaan ja hallittua paremmin riskejä, samalla kun yrityksensä palvelu- ja markkinointikyvykkyys kehittyvät oikeaan suuntaan. Kaikki tämä vielä siten toteutettuna, että yrittäjän tunnetasollaan kokemansa energiamäärä ja jaksaminen lisääntyvät. Vasta tässä tutkimusinterventiota koskevan toimintamallin esittelyvaiheessa keskustelussa pystyi huomaamaan, että yrittäjällä heräsi oivallus asioiden yritysteknisestä hallinnasta ja siten virisi myös todellista kiinnostusta oman yrityksensä aiempaa proaktiivisempaan kasvatamiseen. Tietä oli kuitenkin vielä kuljettavana.

Mahdollisuudet alkoivat taas näyttäytyä yrittäjälle samanlaisina kuin yrittäjyyden alkutaipaleella, jolloin noihin samoihin mahdollisuuksiin pääsemiseen ei yrittäjällä omasta mielestään ollut kovinkaan suuria edellytyksiä. Tätä kirjoittaessa myös tutkimusentekijänä herää ajatus siitä, miten tällainen on ylipäätään mahdollista koulutusorientoituneessa suomalaisessa kulttuurissa? Vai onko niin, että kysyntä ja tarjonta eivät kohtaakaan ja koulutus ei ole se oikea ratkaisu vaan pitäisikö mieluummin olla yhteiskunnan tarjoamana pieniä työkaluja, jotka on pilkottu normaalin elinkaariyrittäjän kokeman prosessin mukaan niin konkreettisiksi, että yrittäjä voi käyttää niitä operatiivisena tukena silloin kun itselle sopii, on akuutti käytännön tarve.

Tällainen perinteiseen yrittäjyysfilosofiaan osin vieras kollektivismiajatus johti asian tarkasteluun tutkimusintervention yhteydessä ja yhteiskunnan tarjoama tukiratkaisu löytyi yllättävältä suunnalta, eli USA:sta, missä yhteiskunta on alkanut järjestää tukea Suomea neutraalimmalla tavalla ja vielä Reaganin hallinnon aikana the Baldrige Performance Excellence Programin muodossa. Asia ei ole uusi Suomessakaan, mutta lähestymistavaltaan se kertoo toteutuksen yrityslähtöisyydestä ja kilpailukyvyyn painottamisen välillistä hyötyä tarjoavan subventoidun koulutuksen sijaan, minne yrittäjät eivät useinkaan ehdi edes mukaan. Yrittäjän kanssa käydyn keskustelun mukaan suomalaista järjestelmää voisi pienellä säädöllä keventää kohti tätä USAlaista mallia ja luoda Suomeen yrityksiä palveleva passiivinen tuki- ja verkostoitumisportaali, johon koeluonteisesti irroitetaan institutionaalisesta koulutussubventoinnista osa suoraksi ad-hoc -tyyppisenä tarjolla olevaksi konsultoinniksi. Pohjoismaista käytetään usein termejä, jotka viittaavat sosialistiseen järjestelmään, mutta tässä tärkeässä kansantalouden moottoreita, eli yrityksiä koskevassa asiassa USA on sosialistisempi!

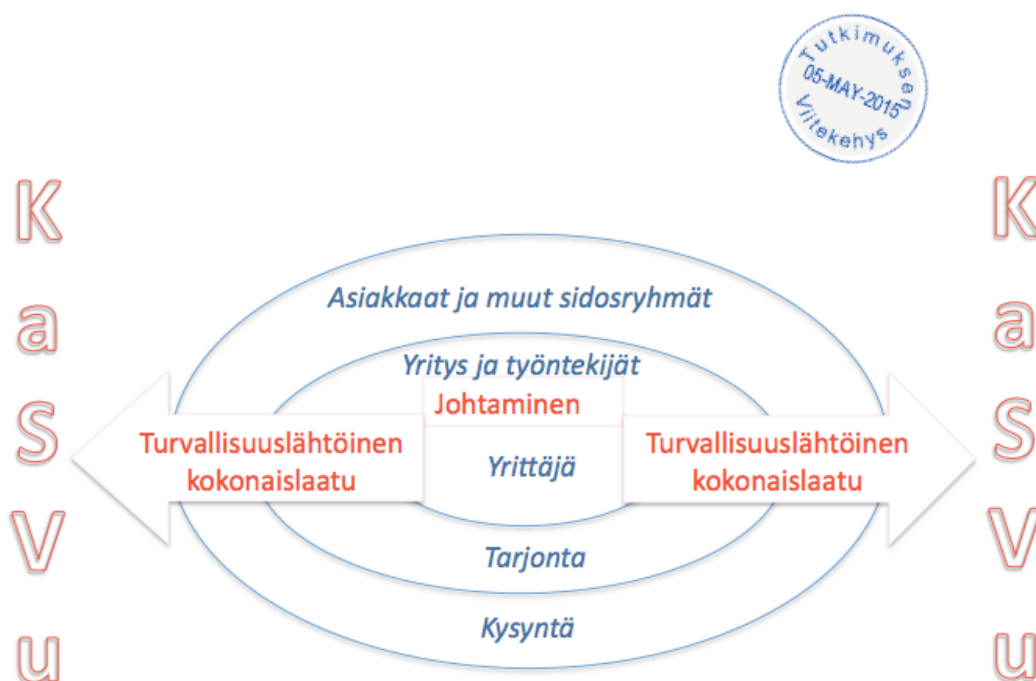
Toisena kysymyksenä voi pohtia ajatusleikkiä, että tulisiko yhteiskunnassa olemassa olevia ja valvontakriteereiden mukaan hyvin toimivia yrityksiä alkaa käydä systemaattisesti läpi, jotta niissä piilevät kasvupotentiaalit saataisiin esiin? Teknistä ammattitaitoa on valtakunnassa va-

paana suhdannevaihtelujen johdosta ja yrityskehitystoimintojen panos-tuotos -suhdekin varmasti sallii pientä luovaa kysymyksenasettelua.

2 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarjotaan kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen perustuvaa kokonaiskuvaa tutkimuksessa käytetyistä käsitteistä ja teorioista, tutkimusinterventiota samalla niihin linkittäen (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 155-156).

Seuraavassa kuviossa esitetään tässä tutkimuksessa käsiteltävät asiat, joita ovat yritys, standardien avulla tuotettu ja tuettu yrityksen turvallisuuslähtöisyys, standardein tuettu yrityksen kokonaislaatu ja tavoitteena oleva yrityksen kasvu.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys, turvallisuuslähtöisyys pienyrityksen kasvun tukena.

Tällaisen kirjallisuuskatsaukseen perustuvan käsitelmäärittelyn tarkoitus on kohdentaa ja määrittää varsinaista tutkimusta, liittämään se aiempaan tutkimukseen (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 155-156) ja samalla palvella tutkimuksen lukijaa tarjoamalla tarkkarajaisuutta asioiden yleiseen ja tutkimuskohtaiseen mieltämiseen. Metsämuuronen mukaan kirjallisuuskatsaus tarjoaa tutkimuksen viitekehyksen. Käsitteiden määrittelemisen tulee hänen mukaansa sisältää teknisen määrittelyn lisäksi myös analyyttistä vertailua, joilla näitä tutkimukseen valittuja käsitelmäärittelyjä perustellaan. Tällä tavalla pyritään muodostamaan kuva tutkijan kyvystä kriittiseen työskentelyotteeseen (Metsämuuronen J. 2006, 42).

Teoreettiset käsitteet voidaan joutua myös operationaalistamaan, eli selvittämään miten niitä kyetään mittaamaan. Tämä tehdään siksi, että niitä voidaan soveltaa empiiriseen tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa mittaamista ei ole tehty suoraan operationaalistamisen keinoin, mutta operationaalistamisen metodologiaan liittyvää teoriaa on hyödynnetty tuloksiin analysoitaessa semanttisia tulkintoja. Käsitteen semanttinen, eli kielitieteellinen, merkitys voi poiketa sen operationaalisesta merkityksestä, jolla siis tuetaan tutkimuksen metodologiaa. (Hirsjärvi et al., 147- 151). Tässä tutkimuksessa käytetyt käsitelmääritykset on valittu tukemaan tutkimuksen tekemistä, varmistamaan sen laatua ja palvelemaan tutkimuksen lukijaa. Semanttiset käsitelmääritykset sisältyvät tutkimuksessa käytettyihin käsitelmäärityksiin ainoastaan suhteellisen pinnallisina taustatekijöinä, tutkimusta koskevana ”sopimuksina” siitä, mitä tutkija niillä haluaa viestittää ja miten hän niitä pyrkii tutkimuksessaan soveltamaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisella mallilla pienyrityksen kasvuedellytyksiä voidaan kehittää, kun toimintaa tuetaan ISO-standardointijärjestelmän laadunhallinta- ja turvallisuusstandardeilla sellaisessa asiayhteydessä, jossa niiden avulla pyritään luomaan turvallisuuslähtöinen kasvustrategia. Omistaja-yrittäjän yritystoimintaan liittyvä näkökulma on pienyrityksen toimintamallin mukaisesti siten vallitsevana myös kirjallisuuskatsauksessa. Ymmärrys omistaja-yrittäjän roolista kasvoi tutkimuksen edetessä ja turvallisuuslähtöisen kasvustrategian sekä sitä tukevan työkalun luominen pelkistyi koko ajan pienempään raekokoon. Tutkimusintervention tavoitteissa ikään kuin peruutettiin niihin syihin, joista tutkimuskohteen yritystoimintaa lähdettiin kehittämään pienten askelten politiikalla. Tällä vapautettiin yrittäjän kapasiteettia strategisen päätöksenteon edellyttämiin asioihin.

Turvallisuustutkimuksen keinoin toteutettavan monitieteisen tutkimuksen taustalla oleva kirjallisuusmateriaali on lähtökohtaisesti laajaa ja lisäksi tutkijan on kytkeydyttävä mahdollisimman syvälle yrityksen toimintaan, jotta tutkimustyö onnistuu tai edes mahdollistuu (Heinonen et al. 2013, 10).

Jo kirjallisuuskatsauksen alkuvaiheessa täytyy tehdä rajaukset siitä, mihin tutkimus tulee varsinaisesti kohdistaa ja minkä verran resursseja siihen allokoidaan. Metsämuurosen mukaan tähän, lähdemäärän suhteen positiiviseen ongelmaan, voi vaikuttaa systemoidulla kirjallisuuskatsauksella, jossa pyritään välttämään lähteiden irrallisuutta sekä tutkijan omien mieltymysten nousemista liian määräävään asemaan samaan aikaan aiheen kannalta oleellisten lähteiden jäädessä huomiotta ja lisäksi sillä pyritään välttämään lähteiden laadun vaihtelua muodostumasta lähdeaineiston kannalta liian kirjavaksi. Systemoitu kirjallisuuskatsaus nousee välineeksi ja se tuo etuna myös kirjallisuuskatsauksen toistettavuuden. Tavoitteena systemoidulla kirjallisuuskatsauksella on riittävä kattavuus alkuperäistutkimuksista, alkuperäistutkimusten menetelmällisen laadun selvittämisestä sekä tutkimustulosten selkeä ja tehokas hyödyntäminen (Metsämuuronen 2006, 39).

Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa rajataan aihepiiri ja luodaan aineiston hyväksymis- ja poissulkukriteerit. Lisäksi tulee päättää millä tavoin ja kuinka kauan tietoa haetaan. (Metsämuuronen 2006, 39-40.) Systemoidun kirjallisuuskatsauksen edut tulevat esiin monitieteisessä turvallisuustutkimuksessa.

Tutkijan ennakkokäsitysten kannalta oleellisimmiksi nousseet tutkimukset ja tieteelliset artikkelit on nostettu esiin pääosin väitöskirjatasoisista tutkimuksista, joiden haku on lähteiden esiselvitysvaiheen jälkeen suoritettu kohdennettuina suomalaisten yliopistojen kirjastotietokanta- ja niiden sekä korkeakoulujen kirjastohakuina kulloinkin kirjoitettavana olevan teeman mukaisessa järjestyksessä.

Kirjastokatsauksen hakuvalintojen tulokset näkyvät aineistossa ja niiden perusteella avautuu samalla näkymä tutkimuksen tekijän omiin asenteisiin ja arvostuksiin, mitä puolestaan voi Metsämuuronen mukaan peilata kvalitatiivisen tutkimuksen yleiseen luotettavuuteen. Haut on suunnitelman mukaisesti rajattu väitöskirjoihin, tieteellisiin artikkeleihin sekä näihin liittyviin lähdeteoksiin, jotka on kelpuutettu alansa auktoritteetteina näihin tieteellisiin julkaisuihin.

Lähteiden hakemisen ajallista kestoa ei ole rajattu, koska teemoittain rakentuvassa tutkimuksessa on oletuksena, että tutkimuksen edetessä myös tarvittava lähdeaineisto laajenee. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on useamman lähteen vertailu tutkimuksen eri aihepiireistä, koska esiselvityksen perusteella ei vastaavan tyyppistä tieteenaloja yhdistelevää ja samalla soveltavaa tutkimusta ole näillä painotuksilla tehty.

Asiasanahaut on tehty aihealueittain suomalaisten tiedekorkeakoulujen tietokantoihin sekä vastaavien englanninkielisten hakusanojen osalta myös Google Scholar -sovelluksen avulla hakuina kansainvälisiin tietokantoihin. Kirjastohaut on tehty erikseen Laurea amk:n ja Helsingin yliopiston kirjastotietokantoihin ja Aalto yliopiston kirjastotietokantoihin, Jyväskylän, Tampereen ja Kuopion yliopistojen osalta haut on toteutettu internet-hakuina asiasanoilla. Lisäksi on satunnaishaut tehty Google -hakukoneella aihepiiriin liittyvillä vapaasanahauilla.

2.1 Turvallisuuslähtöisyys

Turvallisuuskäsitteen ja laadun käsitteen kehittyminen ovat aina tapahtuneet sidoksissa toimintaympäristöön. Nykyisessä suomalaisessa toimintaympäristössä turvallisuutta koskevat määritelmät ovat melko yhdenmukaisia.

Laatua koskevat määritelmät tulevat kuitenkin pääsääntöisesti Suomen ulkopuolelta ja määrittävät kulloistenkin johtamistrendien tai laatujohtamista koskevien teorioiden tuotteistamisen mukaan.

Turvallisuutta voi siis kirjallisuusanalyysin perusteella kuvailla enemmän maakohtaiseksi ja laatua vastaavaksi globaaliksi. Laadun konteksti liittyy enemmänkin tehokkuuteen ja sen kasvattamiseen, kun taas turvallisuuden konteksti liittyy puolestaan ennemminkin riskinhallintaan, jolla tarkoitetaan yleisimmin hävikin pienentämistä. Seuraavassa tarkastellaan näitä kumpaakin ilmiötä.

2.1.1 Yritysturvallisuus

Kotimaiset pienyritykset toimivat usein lähtökohtaisesti pelkästään Suomessa tai ainakin niiden tärkeimmät sidosryhmät ja asiakkaat ovat suomalaisia, joten Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan (YTNK, 2015) määrittämä suomalainen yritysturvallisuusjaottelu on luonnollinen lähtökohta yritysturvallisuuden ja siihen liittyvien uhkien määrittämiselle.

Yritysturvallisuuden jaottelun voi tehdä muillakin tavoin. Esimerkiksi Kovacich ja Halibozek (Kovacich ja Halibozek 2009, 161-392) jaottelevat yritysturvallisuuden enemmänkin toimintolähtöisesti seuraavan luettelon mukaisesti:

- hallinnollinen turvallisuus
 - politiikat ja menettelytavat
- fyysinen turvallisuus
 - kiinteistöjen ja omaisuuden suojele
- henkilöstöturvallisuus
 - ihmisten suojele
- turvallisuus- ja tietoisuuskoulutusohjelma
 - työntekijöiden koulutus
- palosuojausautuminen
 - ihmisten ja omaisuuden suojele
- jatkuvuuden suunnittelu
 - varautuminen pahimman varalle
- rikostutkinta
 - sääntöjen noudattamattomuuden tutkinta sekä rikosten ehkäisyn ohjelma
- kansallinen turvallisuus
 - julkishallinnollisten sopimusten palvelu ja tukeminen
- tietoturva
 - tiedon suojaaminen kaikissa sen eri ilmenemisympäristöissään
- toimivan johdon turvaaminen
 - toimivan johdon suojele
- tapahtumaturvallisuus
 - ihmisten ja omaisuuden suojele

Tämän tyyppinen toimintolähtöinen ajattelu tarjoaa esimerkiksi vaihtoehtoisen ristiintarkastamismallin kotimaiselle mallille siinä vaiheessa, kun kaikki turvallisuuden osa-alueet on organisaation osalta kunnossa, mikä sinänsä on jo suuri kokonaisuus.

Luettelon toiminnot sisältävät hyvin pitkälle samoja asioita kuin YTNK:n käyttämä kotimainen jaottelu. Kansallisen turvallisuuden huomioiminen liittyy tuotannon ja toiminnan turvallisuuteen, valmiussuunnitteluun ja ulkomaantoimintojen turvallisuuteen globaalisti toimivien yritysten kentällä tai sellaisten sidosryhmien tai asiakaskuntien kanssa kansallisesti toimivien yritysten varautumisen suhteen (Kovacich ja Halibozek 2009, 339).

Seuraavassa Elinkeinoelämän keskusliiton sivustolta lainatussa kuviossa esitetään yritysturvallisuuden osa-alueet ja suojattavat kohteet, mikä on Suomessa yleisesti käytettynä mallina erinomainen lähtökohta kotimaassa toimivalle pienyritykselle.



Kuvio 2. Yritysturvallisuuden osa-alueet (EK 2015).

Yritysturvallisuuden osa-alueet -kuvassa on kuvattu laidoilla ja yritysturvallisuudella suojattavat kohteet on kuvattu keskellä.

2.1.2 Turvallisuuden johtaminen ja turvallisuusvastaavan rooli

Yritysturvallisuuden ja turvallisuusjohtamisen merkitystä voi tarkastella organisaation turvallisuusvastaavan sijoittumisen avulla. Organisaation turvallisuusvastaavan voi ajoittain olla vaikeaa sijoittaa itseään osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. Mitään yksiselitteistä sijoittumiskäytäntöä tähän ei ole olemassa. Turvallisuusvastaavan raportointivastuusta voi johtaa sijoittumisen päättelyä. Turvallisuusvastaava raportoi normaalisti suorittavalle johdolle, joka raportoi omistajille ja tekee organisaation tulosvastuulliset päätökset. Turvallisuusjohtamiseen liittyvät päätökset tehdään siis myös muut näkökulmat huomioiden ylimmän johdon

toimesta, mistä johtuen on oleellista, että turvallisuusvastaava ymmärtää oman asemansa yhtenä ylimmän johdon asiantuntijana. (Kovacich G. ja Halibozek P. 2009, 26-27).

Vastaavaa raportointivelvollisuutta tarjoaa myös Sennewald (Sennewald 2011, 11), mutta hän erittelee vielä monia itsenäisesti ja omalla tulosvastuulla toimivia yrityksiä sisältävän korporaation turvallisuusjohtajan ”director” ei johtaja -statukselle, joka viittaa myös itsenäiseen taloudelliseen päätäntävaltaan, joskin yleensä esim. varatoimitusjohtajan valtuuttamana.

Tässä tutkimuksessa ei rooliteta yrityksen henkilöstöä, mutta sijoittumisasian esiin nostaminen havainnollistaa ja avaa yksinkertaisella tavalla turvallisuusvastaavan roolin sijoittumisen pienessäkin yrityksessä.

2.1.3 Turvallisuuskulttuuri

Kulttuurin voi määritellä monella tavalla. Hofsteden käyttämän määritelmän mukaan kulttuurissa on kyse psyyken yhteisöllisestä ohjelmoinnista, mikä erottaa ryhmän tai kategorian jäsenet toisen vastaavan jäsenistä. Hofstede on joskus kuvannut organisaatiokulttuuria seuraavan lainauksen mukaisesti: *”(företagskultur kan kallas) ett företags psykologiska tillgångar, vilka kan användas till att förutsäga vad som kommer att hända med företags finansiering tillgångar på fem års tid”*, eli vapaasti ruotsinkielisestä käännöksestä suomennettuna *”organisaatiokulttuuri sisältää yrityksen henkiset voimavarat, joita voidaan käyttää sen ennustamiseen, mitä yrityksen taloudellisille voimavaroille tulee tapahtumaan seuraavien viiden vuoden kuluessa.”* (Hofstede G. 1991, 28.). Samoin Hofstede toteaa organisaatiokulttuurin olevan pehmeä asia, jonka seuraukset voivat olla varsin kovat.

Kulttuurin voi määritellä myös konkretiatasoittain. Aihealuetta käsittelevässä julkaisussa Ruuhilehto ja Vilppola mukailevat Scheinia ja Juutia kulttuurimääritelmässä ja esittävät sen kolmella eri tasolla, joita ovat

- näkyvä toiminta
 - esineet, tekniikka ja näkyvä käyttäytyminen
- tietoisuuden lähellä olevat osat
 - normit ja arvot
- tiedostamaton taso
 - perusolekset (Ruuhilehto K. Ja Vilppola K. 2000, 15).

Organisaatiokulttuuria voi siis kuvata siten, että ihmisillä on yhdenmukainen tapa toimia ja tehdä yhteistyötä, mikä erottaa heidät toisissa yrityksissä toimivista ihmisistä.

Hofstede viittaa kirjassaan myös McKinsey / Harvard Business Schoolin kirjaan *”In Search of Excellence”*, vapaasti käännettynä *”Ylivertaisuutta etsimässä”*, joka teki termin *”corporate*

culture” tunnetuksi vuonna 1982. Teoksen taustalla olevassa tutkimuksessa ilmeni poikkeuksetta, että yhden kulttuurin hallitsevuus ja ykseys oli ratkaiseva ominaisuus yritysten kehitymisessä ylivertaisiksi. Lisäksi kävi selväksi, että mitä vahvempi ja markkinaorientoituneempi kulttuuri oli, sitä vähemmän tarvittiin organisaation strategiaa julistavia asiakirjoja tai yksityiskohtaisia ohjeita. Ihmiset yksinkertaisesti tiesivät läpi organisaatiotasojen, miten heidän tuli toimia suurimmassa osassa tilanteita, koska yrityksen muuttamat johtavat arvostukset olivat heille itsestäänselvyksiä. (Hofstede G. 1991, 223.)

Pienyritystä koskevan tutkimuksen kannalta tämä asiakohta on erityisen merkittävä mieltää ja myös tuoda yrittäjälle julki, koska se legitimoi varsin tehokkaalla tavalla myös teoretisoitujen asioiden skaalaamisen yrityskoon ja sen tarpeiden mukaan. Käytännössä kyse on siis asiakaslähtöisyydestä, jossa pienyrityksellä on liiketaloutta koskevien teorioiden kanssa asioidessaan erilainen asiakkuus kuin suurilla yrityksillä, mutta siitä huolimatta molemmat noudattavat samoja perusperiaatteita.

Myös turvallisuuskulttuurista on useita määritelmiä. Ruuhilehto ja Vilppola analysoivat kirjassaan turvallisuuskulttuurin määritelmiä niiden lähtökohtien ja tavoitteiden näkökulmista. Tiettyllä tavalla määritelmissä heijastuu turvallisuuskulttuurikäsitteen tuoreus ja 1980- ja 1990-lukujen suuronnettomuudet (Tsernobylin ydinvoimalaonnettomuus ja Clapham Junctionin junannettomuus). (Ruuhilehto K. Ja Vilppola K. 2000, 17).

Turvallisuuskulttuurin tiedostamisen tuoreus näkyy ennen kaikkea sitä koskevien määritelmien staattisuutena. Kun asiaa tarkastelee tämän tutkimuksen kontekstissa ja miettii pienyritykselle lanseerausvalmiimpaa dynaamista turvallisuuskulttuurin määritelmää, niin siihen on hyvä liittää ISO-standardien mukainen jatkuva parantaminen, oppivan organisaation filosofia, osallistaminen, kulttuurin muodostumisen lähtökohdat ja iskulauseen tuotteistamisen kannalta oleellinen lyhyt rimmaus.

Tutkimuksen kohdeyrittäjän kanssa asiasta pidetyssä ideointipalaverissa päädyttiin seuraavaan työversioon yrityksessä julkaistavasta huoneentaulusta, jolla turvallisuuskulttuuria ja sen edelleen parantamista aletaan nostaa tietoiselle tasolle.

”Havaittu riski ja tehty virhe ovat oppimismahdollisuuksia, joiden yhteinen käsittely tekee niistä hyviä oppimiskokemuksia.”™

Yrityksen sisäisen turvallisuuskulttuurin synkronointi kasvustrategian kiinteäksi osaksi on kriittinen menestystekijä siinä vaiheessa, kun yritys valitsee yhdeksi strategiseksi kasvuajurikseen turvallisuuslähtöisyyden ja haluaa viestittää siitä myös asiakkailleen.

Mikäli tätä kokonaisuutta ei sisäistetä muutoksen jalkauttamisen yhteydessä koko henkilöstön toimesta on yrityksen parempi luopua kokonaan turvallisuuslähtöisyys -ajatuksista ja hakea joku toinen lähestymistapa kasvunsa rakentamiseen. Tämä siitä syystä, ettei se ala viestittää asiakkaille vaarallisella tavalla lupauksia, joiden synnyttämiä odotuksia se ei kykene lunastamaan. Asian merkitys on niin suuri, että yrityksen omassa toiminnassa tulee varmistaa yhdenmukainen noudattaminen ja tarvittaessa tulee poimia ne työntekijät, jotka eivät asiaa sisäistä ja vie omaan toimintaansa ja kyseenalaistaa heidän toimintansa yrityksen palveluksessa.

Kyse tällaisessa kriittisessä muutoksessa on siitä, kuka perimmiltään johtaa yritystä, onko se omistaja-yrittäjä vai johdetaanko yritystä informaaliin struktuurien ja yksittäisten persoonallisuuksien toimesta, mikä osoitetaan tosiasiallisen käyttäytymisen muodossa. Joka tapauksessa johtaminen on aina läsnä ja toimintakulttuurin tietoiseen asynkronointiin ei nykyaikana ole enää varaa hukata yrityksen resursseja.

2.1.4 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen on kiinteä osa muuta johtamista, missä sosiaalisen vuorovaikutusprosessin avulla on tavoitteena saavuttaa asetetut tavoitteet. Turvallisuusjohtamisessa tavoitteena on asetettu turvallisuustaso, jonka saavuttamiseksi määritetään keinot ja jonka tuloksia myös koko ajan mitataan. Vanha sanonta *”mitä et voi mitata et voi johtaa”* pätee myös turvallisuusjohtamiseen. Turvallisuusjohtamisen voi mieltää monin eri tavoin. Tässä tutkimuksessa se kuitenkin rajataan edelliseen ja tavoitteet määritellään yritysturvallisuuden osa-alueista ja eri standardien vaatimuksista. Turvallisuusjohtamiseen sovelletaan myös Demingin jatkuvan parantamisen mallia, jossa valittua prosessia kehitetään iteroimalla suunnittele-toteuta-tarkkaile-toimi -kehän kontekstissa (PDCA - Plan-Do-Control-Act). Samaa kehää hyödynnetään myös ISO-standardeissa. (Lanne M. 2007, 22-23.)

2.2 Kokonaislaatu

”Laatu alkaa yksittäisen ongelman poimimisella, josta selvitetään nykytila. Tutkimuksen yhteydessä (turvallisuus)päällikön tulee tunnistaa vahvuudet ja heikkoudet ja se, onko kysymys vielä ajankohtainen organisaatiolle...” Forum Corporation of Boston muotoilee jatkuvan laadunparantamisen ohjelmassaan (Dalton D. 1995, 103), joka on vastaavanlainen kuin ISO-standardien yhteydessä käytetty PDCA-sykli. Pienelle laadun systemaattista johtamista aloittelevalle yritykselle lähestymistapa sopii erinomaisesti, koska siinä lähdetään liikkeelle yksittäisistä asioista, joille voi tehdä jotain ja mistä saa kaiken lisäksi välitöntä palautetta.

Kokonaislaadun merkitys on korostunut ja korostuu edelleen tuotteiden samankaltaistuessa ja niiden kopioinnin nopeutuessa. Kokonaislaatuun sisältyy erityisesti asiakkaan subjektiivisesti kokema laatu, joka on varsin laaja käsite. Asiakkaan odotuksiin liittyvä laatu nousee myös tärkeäksi tekijäksi ja tuo keskusteluun mukaan yrityksen markkinoinnissaan tekemät asiakaslupaukset. Vaikka kaikki muu olisi paremmassa kunnossa kuin kilpailijoilla, niin liian suurten odotusten täyttäminen voi osoittautua mahdottomaksi ja asiakkaan odotukset eivät täyty. (Grönroos C. 2003, 103-105.)

Laatuun voi valita monia erilaisia näkökulmia. Kokonaislaadun lisäksi pitää huomioida myös tuotetta koskeva laatu, jonka määrittäminen sisältää tuotteen

- suorituskyvyn
- luotettavuuden
- kestävyiden
- huollettavuuden
- esteettisyyden
- ominaisuudet
- suosittelemiseen liittyvät havainnot
- standardien ja muiden vaatimusten mukaisuuden
- reagoivuuden palvelun osalta
- palveluolosuhteilla lisäksi ammattitaitoisuuden ja
- huomioivuuden (Montgomery D., Jennings C. ja Pfund M. 2011. 3-4).

Edellä luetellut ominaisuudet sisältyvät pääosin siis tuotteita koskevaan laadun määritelmään. Pienyritykset kuitenkin enää harvoin pystyvät kilpailemaan tuotteilla, mistä johtuen laatuun tulee valita enemmänkin kokonaisvaltaisuutta palveleva näkökulma.

Seuraavassa tarkastellaan laatua pienyrityksen näkökulmasta, johon soveltuu tuotteen laatua paremmin Lillrankin mukainen määrittely tuotannon, suunnittelun, asiakkaan ja systeemin näkökulmista. Näitä näkökulmia kuvataan ilmiöinä, joihin liittyy omat tavoitteensa ja niiden saavuttamiseen mitattavia ongelmia, joiden ratkaisemiseksi kehitetään menetelmiä. Jokainen näkökulma tulee kuitenkin tiedostaa erilliseksi ja myös rajalliseksi. (Lillrank P. 1999. 28).

2.2.1 Toiminnan laatu ja laatuun liittyvä tutkimus

Väitöskirjassaan ”Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä” Antero Tervonen kulminoi yhdeksi tärkeäksi tekijäksi koko organisaation henkilöstön mukaan ottamista, laadunhallintajärjestelmän laajentamista koskemaan kaikkia organisaation toimintoja, itsearviointien soveltamista laaja-alaisesti yrityskohtaisin painotuksin sekä suhteiden tiivistämistä asiakkaisiin ja toimittajiin (Tervonen A. 2001, 191 - 192).

Nykyaikana tuotanto, suunnittelu ja systeemit ovat lähentyneet toisiaan ja niiden kopiointi on nopeaa. Tästä syystä asiakasnäkökulman merkitys on vahvistunut ja asiakkaiden kokemukset ja niiden ymmärtäminen korostuneet aiempaa enemmän myös organisaation laatu- ja asiakasnäkökulmana. Ihmisten yleisen tietoisuuden kehittyminen ja sosiaalisen median asettamat laatu- ja asiakasnäkökulmien nopeat ja laajalle leviävät ”asiakaspalautteet” asettavat asiakaskokemuksen vielä aiempaa huomattavasti tärkeämpään asemaan. Tästä on yhtenä esimerkkinä Hesburger-ketjussa tapahtunut yksittäinen negatiivinen asiakaskokemus, joka levisi sosiaalisessa mediassa ja josta myös uutisoitiin voimakkaasti mediassa (YLE Uutiset 2014).

Asiakaskokemus sisältyy siis yhä enemmän korostuvana olettamuksena käsitykseen organisaation toiminnan laadusta. Tällaista pitkäkestoista toiminnan laatua saadaan aikaan sisällyttämällä asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimukset organisaation johtamisjärjestelmään (SFS-823 2009, 16). Asiakaskokemusta mitataan asiakaspalvelun laadussa selvittämällä asiakkaiden saamia palvelukokemuksia, siis miten asiakasta palvellaan ja vastaavasti mittausta suoritetaan tekniseen kokemukseen perustuen, missä tarkastellaan niitä palvelun ja tuotteen ominaisuuksia, mitä asiakas tosiasiallisesti itselleen saa. (Grönroos 2009, 101; Rissanen 2006, 214).

Asiakkaan kokema laatu on kriittinen menestystekijä. Asiakkaan kokeman laadun mittaamiseksi tulee analysoida asiakkaan odotukset palvelulaadun suhteen. Tällä tavalla on mahdollista välttyä vääriä investoinneita laatuun sekä palvelutasoon, jotta ei tuoteta esimerkiksi yli-laatua niissä asioissa, joita asiakkaat eivät arvosta. (Goetsch ja Davis 2010, 145).

Goetschin ja Davisin mukaan näitä asiakkaan arvostuksia voi selvittää seuraavan viisiportaisen mallin mukaan:

1. Tee asiakaskysely, mitä palveluja asiakkaasi arvostavat eniten.
2. Pyydä asiakkaita priorisoimaan palvelut suhteessa toisiinsa.
3. Arvioi organisaatiosi suoriutuminen suhteessa asiakkaiden priorisointiin.
4. Pyydä asiakkaitasi arvioimaan (palvelu)tuotteidesi ominaisuuksia vastaaviin kilpailijoiden ominaisuuksiin.
5. Toista analyysi säännöllisesti.

Tämän mallin mukaan voit selvittää niin asiakaspalvelun palvelukokemuksen, miten asiakasta palvellaan kuin myös teknisen kokemuksen, mitä asiakas saa. (Goetsch ja Davis 2010, 145; Grönroos 2009, 101; Rissanen 2006, 214).

Pienen palvelualan yrityksen toiminnan laadun varmistaminen ja sitominen standardeihin on monessa mielessä vieraaksi koettu ajatus. Asia on resursoinnin kannalta ymmärrettävää ja se

ilmeni myös vapaamuotoisten keskusteluiden yrittäjämielipiteissä ennen tutkimuksen alkua. Keskusteluissa selviteltiin tarvetta ja kiinnostusta tutkimuksen kohdentamisesta turvallisuus-orientoituneelle pienyritysten standardienmukaiselle laadunhallinnalle sen selvittämiseksi, olisiko niille mahdollista luoda yksinkertaista monistettavaa mallia, jonka ytimenä on esimerkiksi hallintajärjestelmästandardien yhdistetty käyttö.

2.2.2 Laadun mittaaminen ja sen rakentamista tukevat toimintamallit

Nykyisin laadun vertaaminen ja mittaaminen perustuvat asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Asiakkaan ja sidosryhmien kokemukset ja niistä hankittu oikea tieto ovat keskeisessä asemassa. Asiakkaan ja markkinoiden ymmärtäminen ovat siis nykyisen laadunhallinnan ytimessä. Aiemmin, varhaisessa vaihdantataloudessa laatu todettiin vaihdannan yhteydessä paikan päällä. Käsityöläisyyden kehittyessä laatu määräytyi mestarien osaamisen perusteella. Teollisen vallankumouksen myötä laatua alettiin valvoa jälkikäteisesti laaduntarkastajien toimesta, joten kehitys johti tilastollisesti tuettuun laadunohjaukseen ja siitä edelleen yrityksen sisäiseen ennakoivaan laadunvarmistukseen ennen nykyistä, kokonaisvaltaista varsinaisen tuotannon ulkopuolisten tekijöiden laadunhallintaa ja asiakaskeskeisyyttä. (Lecklin 2006, 15 - 19).

Eri vaiheiden kautta laadunhallinta on kehittynyt edelleen kohti resursseja minimoivaa ja tulosta maksimoivaa Lean managementia, tuotantofilosofiaa, jossa esimerkiksi six sigma -prosessinkehityskonseptia hyödyntäen ja -filosofiaa siihen yhdistäen pyritään jatkuvasti ja systemaattisesti parantamaan organisaation kokonaislaatua kilpailuedun saavuttamiseksi ja sen ylläpitämiseksi (Goetsch & Davis 2010, 494 - 513).

Laadunhallinnan ja sen tarpeiden kanssa vuorovaikutuksessa on kehittynyt myös erilaisia standardisointijärjestelmiä, joista tunnetuimpia ovat ISO-standardit. ISO-standardien hallintajärjestelmästandardit on kehitetty auttamaan organisaatioita hallitsemaan tuotteidensa ja palveluidensa toimittamiseen liittyviä riskejä (SFS-823 2009, 4.).

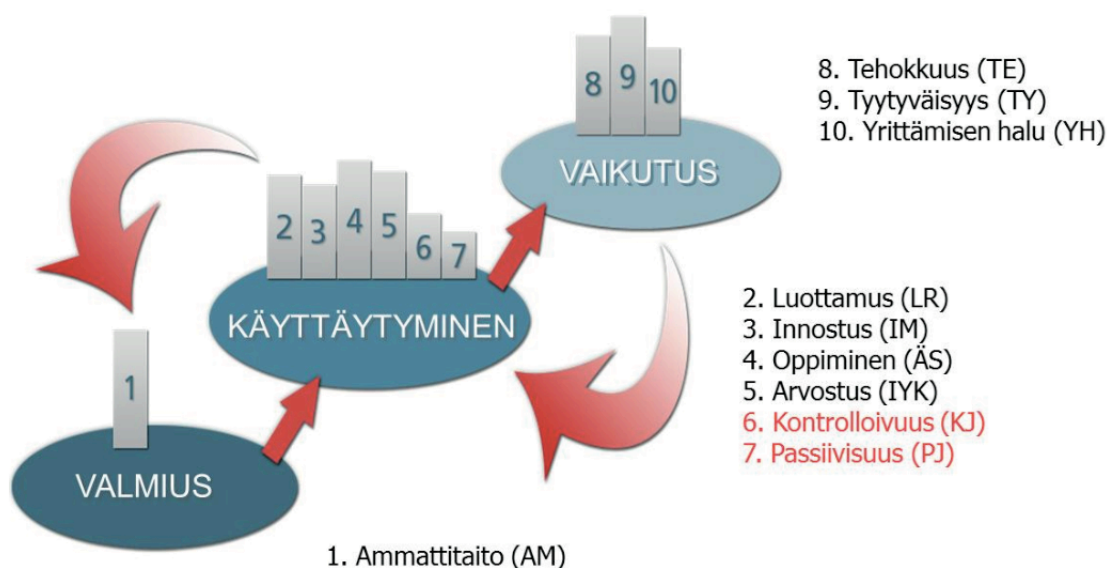
Tällaisen standardienmukaisen laadunhallinnan tekeminen näkyväksi asiakkaille ja sidosryhmille mielletään usein edellyttävän kolmannen osapuolen tekemää auditointia ja siihen perustuvaa sertifiointia. Standardeja voi kuitenkin hyödyntää myös toimintaa ohjaavina tekijöinä ilman auditointeja tai sertifiointeja, mikä voi olla realistisempi lähestymistapa etenkin pienten yritysten toiminnan laadun parantamisessa ja varmistamisessa.

Sertifiointi on kuitenkin tärkeä osa nykyaikaista vaihdantaa, sillä se edustaa sekä arvoa että välinettä. Sertifiointi palvelee osaltaan maailmanlaajuista kauppaa ja sen teknisten esteiden poistamista. Maailmankauppajärjestön (WTO) kansainvälisen kaupan teknisten esteiden poistamiseksi tehdyssä sopimuksessa on määritelty Kansainvälinen Akkreditointi Foorumi (IAF),

jossa on mukana eri akkreditointeihin liittyviä jäseniä, teollisuuden edustajia ja muita sidosryhmiä, jotka ovat sitoutuneet noudattamaan kansainvälisiä standardeja ja IAF:n ohjeistusta akkreditoitessaan sertifiointiyrityksiä. Vasta nämä yritykset tekevät varsinaisia auditointeihin perustuvia sertifiointeja, joilla organisaatio voi osoittaa ISO-standardinmukaisen toimintansa tai vastaavan rekisteröitymisensä. (Goetsch & Davis 2010. 336 - 337).

Organisaation laatuajattelussa samoin kuin sitä tukevassa ja siihen sisältyvässä johtamiskäyttäytymisessä on siis vähitellen siirrytty kokonaisvaltaiseen ajattelutapaan. Johtamiskäyttäytymisessä tämän kaltaista kokonaisvaltaisuutta tukee etenkin syväjohtamisen malli (Mäkinen 2007. 14-19).

Syväjohtamisella tarkoitetaan muun muassa organisaatiokulttuurin rakentamista sellaiseksi, että se kykenee kriittiseen keskusteluun ja luovaan ongelmanratkaisuun, mutta syväjohtaminen ei kuitenkaan ole oppimisen tavoite vaan ainoastaan luo perustan jokaisen omalle kehitymiselle. Vastaavalla tavalla oppivan organisaation voi mieltää terminä tarkoittavan organisaatiotason vuoropuhelua toimintaympäristön kanssa siten, että se kehittää ydinosaamistaan kulloistenkin tulevien sopeutumistarpeiden ja siten myös kysynnän mukaan (Puolustusvoimat 2012. 17 - 36). Seuraavassa kuvassa esitellään syväjohtamisen malli.



Kuvio 3. Syväjohtamisen malli, jolla määritetään henkilötason kehittämistarpeita.

Laadunhallinnan ja kehittävän johtamisjärjestelmän lisäksi organisaation johtamisfilosofiaan voi ja tulee sisällyttää myös sen toiminnan jatkuvuutta tukeva strategisen kokonaisturvallisuuden malli tukemaan yhdenmukaisen ja samalla organisaation muuhun johtamiseen soveltuvan johtamisrakenteen muodostamista (Mäkinen K. 2007, 122-168).

Kokonaisturvallisuuden kytkeminen tasapainotettuun tuloskorttiin (Balanced Scorecard, BSC) luo vielä yhden, yrityksen toiminnan jatkumoa tukevan välineen, jolla yritys voi samanaikaisesti hankkia uskottavuutta markkinoilla. BSC on tulevaisuuteen tähtäävä mittaamisväline. Laadun johtamisessa käytetään myös muita välineitä, kuten laatujohtamista, eli Total Quality Management (TQM) menetelmää, joka kuitenkin fokusoii nykytilan analyysiin (Mäkinen K. 2007, 27 - 57.), jonka etenkin pienyrittäjä lähtökohtaisesti jo tietää. Jos olettamus yrittäjän nykytilatuntemuksesta ei pidä paikkaansa, niin TQM:ää voi jo alkutilanteessa hyödyntää BSC:tä täydentävänä menetelmänä tai samoin voi tehdä silloin, kun yrittäjä haluaa tarkastella omia näkemyksiään analysointiin dedikoidun TQM-työkalun avulla.

Tästä tutkimuksesta TQM:n tarkastelu on edellä kuvatuin perustein rajattu pois ja syväjohtaminen sekä oppiva organisaatio on rajattu lyhyeen esittelyn varaan. Pienen yrityksen resurssit ovat rajalliset ja yrittäjä tuntee yrityksensä nykytilan, toimintaympäristön, prosessit ja resurssit, joten oletusarvoisesti BSC:n esittely riittää ja samalla varotaan tuottamasta yrittäjälle informaatioahkyä, mistä voisi seurata luopuminen koko kehittämisharjoituksesta. Syväjohtaminen, oppiva organisaatio, TQM, EFQM ja EQA tulevat yrittäjälle tutuksi siinä vaiheessa, kun kasvun tekemiseksi tavoitellut perusteet ovat käynnistäneet kasvun ja yrityskoko mahdollistaa vuositasolla noin 70.000 - 140.000 euroa maksavan controllerin rekrytoinnin, jonka toimenkuvaan myös laadun johtaminen mittareineen on luonnollista sijoittaa.

Laadunhallinta, kehittävä johtamisjärjestelmä ja strateginen kokonaisturvallisuus rakentavat yrittäjälle uuden turvallisuuslähtöisen arvoperustan kasvustrategian luomiseen. Organisaation arvojen tulee lopulta määrittää myös päämääriä strategisen johtamisen tasolla (Aaltonen T. & Junkkari L. 1999. 60).

Arvojen siis pitäisi osoittaa painotukset sille, mitkä asiat valitaan toiminnan organisoimisen tai sen uudistamisen lähtökohdiksi ja joita yksinkertaisesti aletaan määritellä ja toteuttaa jo suunnitteluvaiheessa ensimmäisinä. Pedagogisesti voitaisiin tässä vaiheessa puhua Engeströmiläisestä alkusolusta, jossa turvallisuuslähtöinen ajattelutapa ohjaa yrityksen kasvuun orientoituvaa strategiaprosessia ja tempaa mukaansa ISO -hallintajärjestelmästandardien mukaiseen jatkuvan parantamisen PDCA -kehityssykliin yrityksen kaikki prosessit, joiden turvallisuusorientaatiota täydennetään turvallisuusstandardien mukaisilla yritysکوhtaisesti tärkeiksi koetuilla detaljivaatimuksilla. (Engeström 1999, 383; SFS-823 2009, 132 - 137).

Tämän tyyppisessä prosessissa näiden ensisijaisiksi orientaatioperustoiksi valittujen turvallisuusasioiden taustalla olevat teoriat tulevat kehittämisen lähtökohdiksi ja sisältyvät luonnollisella tavalla uuden kulttuurin alkusoluiksi myös mittariston kehittämiseen. Kehittämisen lähtökohdaksi voi siis määrittää perinteisten luottamuksen ja asiakaslähtöisyyden vaihtoehdoksi tai lisäksi myös turvallisuuden, jolloin organisaatio alkaa tavoitella strategisen kokonaisuus-

turvallisuuden avulla saavutettavia imagollisia kilpailuetekijöitä. Yrityksen kehitysorientoitunutta turvallisuuslähtöisyyttä voi siten painottaa ja markkinoida yhtenä merkittävänä toiminnan laadun takaajana, mikä konkretisoituu siinä vaiheessa kun vähitellen onnistutaan luomaan yhdenmukaista turvallisuuskulttuuria, joka kasvun yhteydessä sosiaalistaa myös uudet työntekijät vallitsevaan kulttuuriin jo heidän perehdytysvaiheessaan.

Tutkimusta edeltävissä alkukeskusteluissa kävi selväksi, että yrittäjät olivat tottuneita tekemään päätöksiä elämäkokemuksensa, substanssiin liittyvän ammattitaitonsa ja omien yrittäjyystaitojensa perusteella. Toiminnan kasvattaminen oli usein enemmänkin toiminnan suunnasta tai siirtymistä uusille toiminta-alueille kuin varsinaista panostusta markkinointia ja monitasoista kasvua tukevaan laadun parantamiseen ja varmistamiseen.

Tällainen yrittäjämäinen orientaatio -käsite kuvattiin myös Tornikosken, Saarakkalan, Varamäen ja Kohtamäen pienyritysten kasvun haasteiden tunnistamista selvittelevässä tieteellisessä artikkelissa, jonka mukaan samat asiat koettiin myös maailmalla yleisiksi, minkä mukaisesti yritykset hakevat ennemminkin proaktiivisesti uusia markkinoita ja ottavat mieluummin niihin liittyviä toiminnallisesti tuttuja riskejä kuin lähtevät kasvun polulle esimerkiksi juuri tarjontansa laadun systemaattisella kehittämisellä (Tornikoski E., Saarakkala M., Varamäki E. ja Kohtamäki M. 2011. 14). Sisäiset tarpeet systemaattiselle kehittämiselle koettiin siis keskusteluissa jokseenkin vähäisiksi.

Markkinointiin liittyviä ulkoisia tarpeita tai tekijöitä ei alkukeskustelujen mukaan useinkaan edes oltu pohdittu, mistä johtuen asiaa piti myydä myös tästä ulkoisesta näkökulmasta. Ulkoisten tekijöiden osaltahan yrityksen markkinoinnissa on huomioitava kysyntään vaikuttavat jatkuvat toimintaympäristön muutokset ja muut kysyntää ohjaavat kehityssuunnat yrityksen kilpailuedun ylläpitämiseksi. Arkitiedon mukaan standardien noudattaminen on tässä kontekstissa helppo ymmärtää siten, että niitä hyödyntävä yritys pyrkii viestimään luotettavuudesta, pysyvyydestä ja palvelun laadun ennakoitavuudesta, eli vaikuttamaan nimenomaan näihin ulkoihin tekijöihin. Joissakin tapauksissa standardien noudattaminen voi olla ennalta määrättyinä hankintakriteerinä (ISO-823 2009, 5 ja 40), samoin kuin sitä osoittava sertifiointi voi perustellusti olla ennalta määriteltynä pakollisena hankintaedellytyksenä, millä varmistetaan hankintaa suorittavan tahon näkökulmasta potentiaalisen toimittajan kokonaislaatua ja samalla kohtuullistetaan hankinnasta vastuussa olevan yksikön työmäärää. Sertifioiva taho huolehtii siitä, että toimittajayrityksen laatujärjestelmä noudattaa ilmoitetun standardin vaatimuksia tai muuta kriteeristöä (Lillrank 1999, 132). Standardien noudattamiseen implikoituu siis myös mahdollisuus yrityksen toiminnan laajentamisesta ja/tai yrityksen arvon kasvattamisesta. Pienyritysten osalta tämä on usein kuitenkin tähtiin kurkottamista, koska arjen huolet ovat yrittäjien mukaan tähän ongelmatiikkaan verrattuna vielä varsin maanläheisiä.

Pienyritysten kokoa ja kehittymistä koskevat kysymykset ovat myös yhteiskunnallisesti merkittäviä, koska yksi pienyritysten ominaisuus on, että niillä ei useinkaan ole kasvuhaluja. Asiaa on tutkittu eri maissa ja muun muassa Tornikoski, Saarakkala, Varamäki ja Kohtamäki ovat artikkelissaan todenneet syiksi

- yrittäjään liittyvät syyt
- yritykseen liittyvät syyt
- yrityksen ympäristöön liittyvät syyt
- kasvun esteet ja riskit

Erityisesti perheyrittysten osalta on tunnistettu yhdeksi merkittäväksi syyksi se, ettei haluta ottaa ulkopuolista riskipääomaa, mikä mahdollistaisi nopeamman kasvun. Kasvuorientoituneimpia ovat puolestaan uudet yritykset, joilla taas on monista epävarmuustekijöistä johtuen huonoimmat edellytykset rahansaantiin. (Tornikoski et al. 2011, 13-15). Yrityksen kasvua ja siihen liittyviä tekijöitä tutkitaan syvällisemmin oman alaotsikon kohdassa.

Yrityksen kasvua rajoittavista syistä viimeksi mainitut sisältyvät helposti ajatukseen ”mies ja Hi-Ace” -tyyppisestä yrittäjän elämäнкаaresta, joka kulminoituu omavaraiseksi ja positiivisessa mielessä itseriittoiseksi perheyritykseksi, joka ontologiset perusteet kulminoituvat saavutettujen asemien pitämiseen ja riskien välttämiseen, jotta perheen talous ei vaarannu. Yrityksen kasvutekijät kulminoituvat siis negaatioihin, eli talouden vaarantumisen eliminointiin sen sijaan, että tarkasteltaisiin toimintaympäristöä positiivisesti kasvun näkökulmasta. Tornikoski et al.:n tutkimuksesta voi helposti tulkita siinä esiin nostettuja tekijöitä kasvun esteiksi, kuten joustamattomuuden, byrokratian ja tehottomuuden lisääntymispelon kasvun myötä (Tornikoski et al. 2011, 15). Tällaisen asenne-esteen syntyminen perustuu yrittäjien kanssa käytyjen alkukeskustelujen mukaan osittain pelkoon hallinnan tunteen menettämisestä osamuuttujien lisääntyessä. Toisaalta syinä ovat myös arkinen kuormitus ja mikrotason tekijät, joiden haltuun ottaminen vaatii uudenlaista toiminnan organisointia, eli mukaan astuu johtamistarve ja siten asioiden delegoiminen.

Oman elämän hallinnan tunne ja vallan käytön merkitys yrittäjäksi ryhtyessä ovat myös tekijöitä, jotka yhdistetään yrittäjyyteen ja jota Visa Huuskonen on tutkinut väitöskirjassaan ”Yrittäjäksi ryhtyminen - Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu”, mutta hän varoo osoittamasta selviä yksittäisiä johtopäätöksiä ja esittää enemmänkin sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kokonaisnäkemystä yrittäjäksi ryhtymisen tekijäksi ennemmin kuin yksittäisten tekijöiden voimakasta painottamista. Yrittäjyyttä estävän lepokitkan poistumiseen voi kuitenkin johtaa jokin yksittäinen tekijä, joko liikkeelle työntävänä negatiivisena tekijänä tai yrittäjyyteen vetävänä positiivisena tekijänä. (Huuskonen V. 1992, 51-158.)

Omaan ammattitaitoon pohjautuvassa yrittäjyydessä kasvutekijöihin liittyvä riskinhallinta ja sen mukaiset ratkaisut perustuvat monilta osin myös yrittäjän intuitioon niissä tilanteissa, joissa yrittäjä valitsee mitkä riskit hän ja hänen yrityksensä oikeasti voi kantaa, jos valinta osoittautuisi vääräksi. Tähän intuitioon vaikuttavat yrittäjän aiemmat kokemukset ja myös empiirinen tieto, mihin implikoituu itsessään riski yrittäjän persoonatekijöiden liiallisesta korostumisesta sekä sisäisessä että ulkoisessa päätöksenteossa. Yrittäjän tunnetila voi ajaa yrityksen edun ohi, kun diskursiivinen, käsitteellinen ajattelu loogisine päättelyineen liudentuu tunneohjautumisen myötä (Nurminen R. 2000, 26). Hoitotieteessä aihetta tutkinut Nurminen toteaa johtamis- ja organisaatiokulttuurissa intuition olevan osa liiketoiminnallista kykyä ennakoida asioita (Nurminen R. 2000, 20).

Mies ja Hi-Ace -lähtöisiä elämäнкаariyrittäjiä voi kuvata positiivisessa mielessä oman elämänsä taiteilijoiksi, jotka luovat omasta yrityksestään monin tavoin näköisensä omakuvan. Yrittäjä on ammatissaan ja työssään normaalisti 24/7 -periaatteella, koska alitajunta pyörittelee muuhun elämään kytkeytyvää työtä myös vapaa-ajalla, jolloin yrittäjä purkaa esimerkiksi päivän sattumuksia kotona.

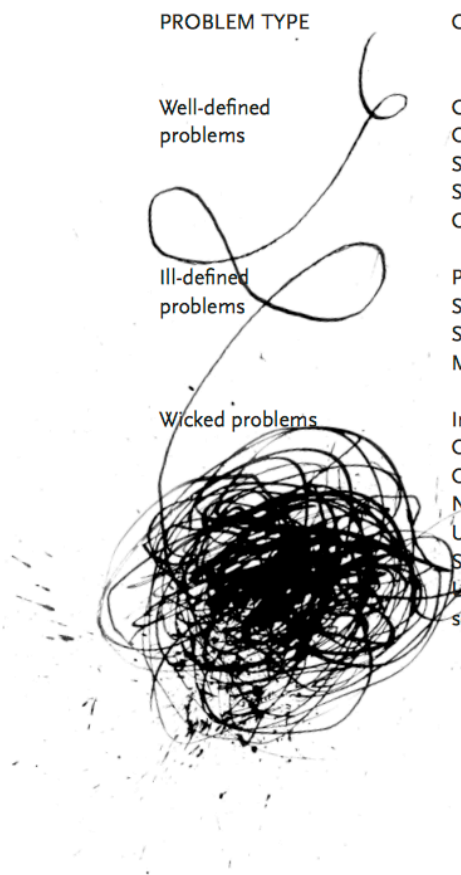
Yrityksen eteen tehtyä työtuntimäärää voi siis kuvailla suureksi ja perheensä elantoa hankkivan yrittäjän työorientaatiota korkeaksi. Parhaimmillaan tämän tyyppinen elämäntapa jalostaa ihmisen rationaalisen ajattelun tukena toimivaa intuitiivista ajattelua visioinnin, luomisen ja ongelmanratkaisun voimakkaaksi tueksi, kuten Asta Raami väitöskirjassaan asian varsinaisten luovien alojen taiteilijoista kiteyttää (Raami 2015, 11-34).

Raami esittää väitöskirjassaan myös Rittelin ja Webberin ensimmäistä kertaa vuonna 1973 tieteellisesti julkaiseman mallin Wicked Problems ”ilkeät ongelmat” (Rittel ja Webber 1973), mikä sopii mallina ja Raamin erinomaisesti visualisoimana hyvin tarkasteltavaksi myös yrittäjän intuitiivisten päätöksentekotilanteiden yhteydessä.

Ilkeällä tarkoitetaan ongelmien ilkeää ”vastustuskykyä” ratkaisun löytymiselle, ratkaisun hylkimistä, joka sopii erinomaisesti kuvaamaan myös yrittäjien jatkuvassa liikkeessä olevaan toimintaympäristöön muuttuvien perusteiden tekemien päätösten edellytyksiä. Noihin päätöksiin ei ole olemassa selkeästi määriteltyä ongelmaa eikä siten mahdollista määritellä tai löytää niiden perusteella optimaalista vastausta, kuten hyvin määriteltyjen ongelmien kanssa on mahdollista tehdä. Huonosti määriteltyjen ongelmien kanssa ei ole selkeää ongelmaa eikä selkeää ratkaisuehdotusta ja ratkaisuja voi puolestaan olla useita. (Rittel ja Webber 1973).

Jäljempänä esitettävä kuva visualisoi yrittäjän tai jonkun toisen ajoittain tai usein ”luovan kaaoksen” keskellä toimivan henkilön ajatusmaailmaa intuitiovaateen sävyttämässä ongelmanratkaisussa.

PROBLEM TYPE	CHARACTERISTICS	SOLUTIONS
Well-defined problems	Goals known Constraints known Solutions known Success criteria known Optimal solution	The solution can be optimized
Ill-defined problems	Problem? Solution? Success criteria? Multiple solutions	Solutions cannot be optimized but can be satisfactory
Wicked problems	Incomplete, no formula Contradictory Changing definition No stop rule Unique, no cases Solution > a new problem Unknown / No optimal solutions	Solutions can be at most actionable



Kuva 1. Wicked Problems - ilkeät ongelmat intuitiivisuuden ajureina.

Intuition rooli on hyvä tunnistaa ja tunnustaa, ilkeät ongelmatkin on hyvä tiedostaa, mutta monien sidosryhmien ääneen lausutuista ja konkludenttisista vaatimuksista johtuen yrittäjillä on kuitenkin tarve myös rationaalisen ajattelun keinoin ja perusteluin tehdyille päätöksille. Tällainen edellyttää yksinkertaisia, helposti saatavilla olevia ja käyttöön otettavia tukivälineitä, jotka on laadittu niin yleisinä, että ne ovat toimialariippumattomia. Ilkeistä ongelmista pitää siis esimerkiksi pilkkomalla muokata hyvin määriteltyjä helppoja ongelmia. Tukivälineiden laadinnassa tämä toimialariippumattomuus on samaan aikaan sekä haaste että mahdollisuus. Haasteena on rakentamistekniikka ja mahdollisuutena ovat onnistumisen myötä avautuvat markkinat.

Tutkijan käsityksen mukaan rakentamisessa voi noudattaa useille eri toimijoille tuottamaansa monimuotokoulutuksen suunnittelua hyödyntävää metodologiaa, jossa monistettavuus luodaan arvoperusteisesti tuotetulla teorialähtöisellä perusmallilla ja sen toimintaympäristöön sopeuttamisen yhteydessä sitä syvennetään kysymysluonteisilla tehtävillä. Yrittäjien kasvustrategiatyökaluun menetelmää voi soveltaa yksinkertaistamalla kokonaisuus ja tarjoamalla substanssikysymysten sijaan teorian mukaan valittavat vaihtoehdot, joista yrittäjä poimii yrityksensä kasvun kannalta relevantteimmat.

Haasteena on myös suuri tarve mallin riittävälle iskevyydelle, jotta yrittäjä näkee välittömän lisäarvon, saa nopeat tulokset ja motivoituu ottamaan mallin omaan johtamisvälinerepertuaariinsa. Optimaalinen vaihtoehto on saada kokonaisuus automatisoitua tai luotua ulkoistetuksi, sähköinen controller -tyyppiseksi toiminnoksi. Tämän kokoluokan tuotteistamiseen liittyvä sovellusideointi rajataan kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tukivälineisiin, tai työkaluun, sisältyvät mahdollisuudet liittyvät edellä kuvatulla mallilla luodun kokonaisuuden monistettavuuteen, mikä onnistuessaan avaa mielenkiintoisen markkinanäkymän sähköiseen konsultointityökalumarkkinaan. Monistettavuuden lisäksi tarvitaan sen rahoituskelpoisuuden edellytyksiksi skaalautuvuus- ja kansainvälistämistarpeiden huomioiminen läpi koko suunnittelun ja tuotannon.

Tästä aiheen johdantona esitetystä ongelmatiikasta heräsi tämän tutkimuksen varsinainen tutkimuskysymys, eli voisiko yksinkertaisella ja yrityksen prosesseja selkeyttävällä turvallisuuslähtöisellä kehitystyökalulla olla positiivista vaikutusta yrityksen kasvun sisäisenä kannustimena sekä yrityskuvan kehittämisen myötä myös kasvun ulkoisena mahdollistajana?

Varsin nopeasti tutkimuskysymys kohdentui pienyrityksen yksinkertaisuus- ja käytettävyyssvaateen mukaisesti yritystoiminnan perusasioihin, missä turvallisuuslähtöisyys ja kokonaislaadunhallinta upotettiin tasapainotetun tulokortin soveltamiseen eri standardien vaatimuksina. Pienyritykselle tutkimustyönä tuotettava kehitystyökalu edellyttää helposti muokattavaa ja edullista alustaa, mistä syystä kokonaisuus rakennettiin MS Excelin avulla.

2.2.3 ISO 9000 -standardiperhe ja kokonaislaadun hallinta

Siirtyminen kokonaislaadun hallintaan tapahtuu puolittain automaattisesti ISO 9000 -standardiperheen vaatimuksia noudattamalla tai vastaavasti (Suomessa tuntemattomamman) the Malcolm Baldrige Awardin vaatimuksia noudattamalla (Goetsch D. ja Davis. S. 2010, 609).

The Malcolm Baldrige Award (nykyisin the Baldrige Performance Excellence Program) on lyhyen ekskursioiden arvoinen tutustuminen myös laajemmassa, kotimaisessa yhteydessä. USAssa the Baldrige Performance Excellence Program edistää kansallisella tasolla USAlaisten organisaatioiden kilpailukykyä ja sitä hallinnoi poliittisella päätöksellä perustettu riippumaton Kaupaministeriön alainen the National Institute of Standards and Technology.

Instituutin alaisuudessa tarjotaan systemaattisella tavalla ylläpidettynä ja kehitettynä runsaasti ilmaista koulutus-, tutkimus- ja yrityskehitysmateriaalia USAlaisten yritysten ja organisaatioiden tehokkuuden ja kilpailukyyn parantamiseksi hyötysuhteella 1:820.

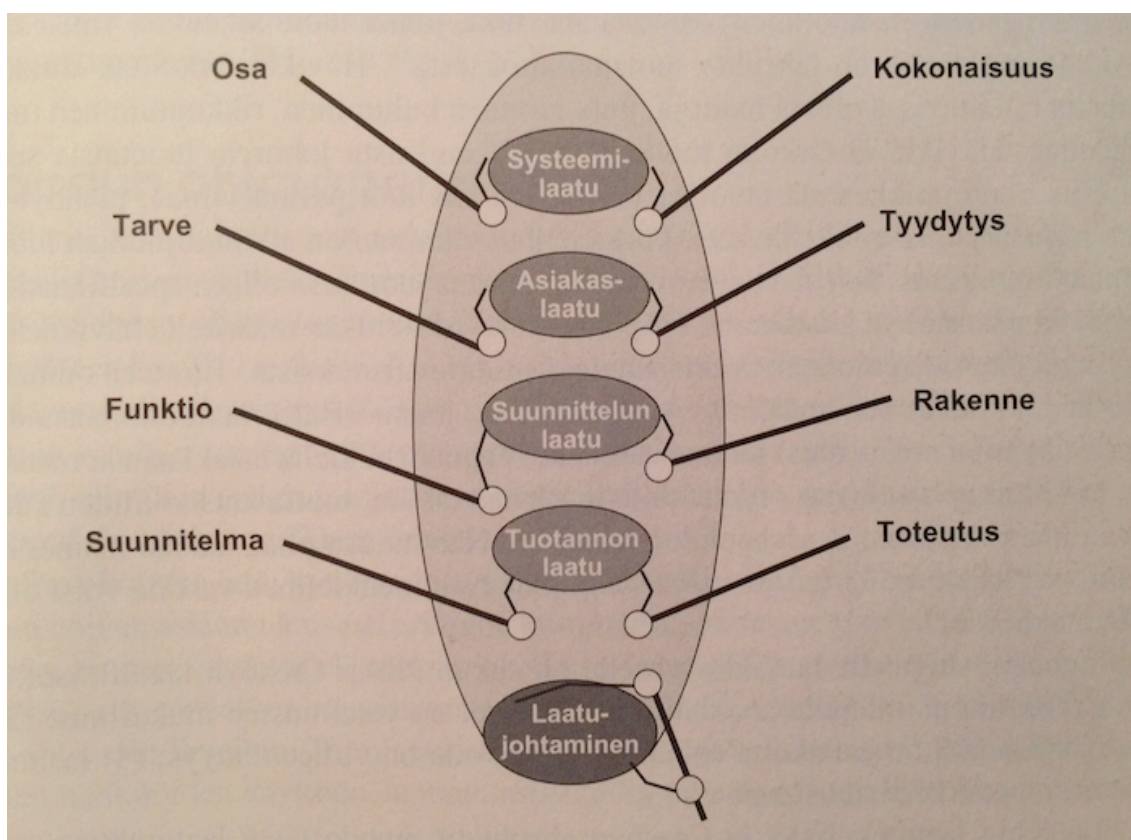
Tämä tarkoittaisi Suomessa vastaava toiminta yhdistysperusteisesti järjestetyn ja toiminnaltaan yhtiöitetyn Laatukeskus Excellence Finland Oy:n liikevaihtoon vuosilta 2009 - 2013 suhteutettuna n. 1,1 miljardin euron lisää kansantalouteen, jos toiminta järjestettäisiin vastaavalla tavalla kansallisesti hallinnoituna avoimena ohjelmana. Keskusteltaessa pienten yritysten kasvun tukemisesta poliittisella tasolla lienee tämänkin tyyppinen kysymyksen asettelu aiheellinen? (NIST 2015, Laatukeskus 2015, Fonecta 2015.)

Laatu on asiakkaan tuotteelle tai palvelulle (toimitteelle) antama arvo, johon vaikuttavat asiakkaan kokemaa hyötyä ja asiakkaalle aiheutunut kustannus (Leppänen J. 2006). Lillrank tarkentaa 90-luvun lopulla ilmestyneessä laatuajattelu -teoksessaan toimitteen sisältävän tavarat, palvelun, tiedon tai näiden yhdistelmän (Lillrank P. 1999, 20). Tuolloin uusiosanana lanseerattu toimitteen määritelmää soveltuu edelleen hyvin kuvaamaan asiakkaan hankintoja.

Laatua on syytä tarkastella hieman tarkemmin, koska ilmiönä se on esillä kaikessa mikä koskee vaihdantaa. Lillrank kuvaa laatua seuraavaksi luetteloidun ja kuvassa esitetyn kirkkovene-metaphoran avulla (Lillrank 1999, 28 - 41). Kirkkoveneen vahvin soutajakin saa Lillrankilta roolin ja vahvin airopari edustaa hänen mukaansa organisaatiokulttuurin vallitsevinta suuntausta erilaisista laatuäkökultuureista:

- tuotannon laatua kirkkoveneessä kuvaa airopari suunnitelma-toteutus ja niiden välinen suhde, jossa tarkastellaan virheettömyyttä mittarilla virheiden määrä. Tuotantokeskeisestä laadusta vastaa tuotannosta vastaava henkilö.
- suunnittelun laatua (=tuotokeskeinen laatu) kuvaa airoparin funktio-rakenne -välinen suhde, jossa laatua koskeva tarkastelu ulotetaan suunnittelijan vastuulla olevaan suorituskykyyn (*"mitä" -funktiona esim. se, että auto vie*) ja rakenteen (*"miten" -funktiona esim. automaattinen vakionopeudensäädin*) väliseen suhteeseen ja jossa luotetaan asiakkaan olevan tyytyväinen tekniseen ylivertaisuuteen. Mittarina esimerkiksi kiihtyvyys tai vakionopeudensäätimen käyttömukavuus, joista toista voidaan mitata ja toinen edellyttää asiantuntijan käytettävyyssarviota.
- asiakaskekskeinen laatua kuva airoparin tarve-tyydytys välinen suhde. Tärkein elementti on maksaminen. Asiakaskekskeisessä laadussa tarkastellaan toimitteen soveltuvuutta asiakkaan tarpeisiin (=asiakkaan odotuksiin) ja laatua taaksepäin osoittavana mittarina on asiakkaiden valinnat, jotka siirtyvät liikevaihtoon ja markkinaosuuteen. Tulevaisuuteen pyritään näkemään asiakastyytyväisyyden mittaamisella, mitä tänä päivänä kysytään suositteluhaluukkuutena. Toimitteen hinnoittelu on asiakaskekskeisessä laadussa yksi tärkeä tekijä.

- systeemikeskeinen (=ympäristökeskeinen) laatu sisältää aioparin osa-kokonaisuus. Siinä osa kuvaa toimitteesta tulevaa asiakkaan tarpeentyydytystä suhteessa sidosryhmien ja ympäristön muihin tarpeisiin. Yrityksen vastuullisuuspolitiikan voi ajatella nykyisin vastaavan ehkä selkeimmin systeemikeskeisen laadun vaatimuksiin. Erillistä mittaria systeemikeskeiselle laadulle on vaikea osoittaa, koska kyse on asiakkaan odotusten täyttymisen lisäksi pitkälti myös yhteisen hyvän optimoinnista. Yhteinen hyvä myös näyttäytyy helpommin ongelmana kuin ratkaisuna ja asia on vain korostunut Lillrankin laatuajattelu -kirjan kirjoittamisen jälkeen sosiaalisen median tehostettua yksittäisten tapahtumien leviämistä erittäin merkittäviksi tekijöiksi.



Kuva 2. Laadun kirkkovene.

Lillrankin analyyttinen laatu -käsitteen pilkkominen on edelleen toimiva, vaikka lähdekirja on jo yli 15 vuotta vanha. Laatuun liittyvä tutkimus ja ajatukset kehittyvät toimintaympäristön panotusten muuttuessa. Uudemman ajan teoksessaan Goetsch ja Davis määrittelevät laadun globaaliin markkinaan osittain eri tavoin. On luonnollista, että globaaliin markkinaan ajateltu laatu poikkeaa suomalaisesta ajattelusta, mutta joitakin painotuseroja tulee siis myös toimintaympäristöjen kehityksestä. Goetsch ja Davis esittelevät teoksessaan myös kokonaislaadun konseptin, jota tarkastellaan erikseen.

Laatuun liittyvän mittaroinnin kannalta yksittäisten attribuuttien käyttö on perusteltua, mutta siinä vaiheessa kun organisaatio lähtee systemaattiselle laadunhallinnan tielle täytyy yksittäisten attribuuttien lisäksi tarjota myös filosofinen perusta organisaation kulttuurin kehittymiselle ja kehittämiselle. Yhteisinä laatua määrittävinä tekijöinä he ottavat esiin seuraavat määrittelyt:

- laatuun sisältyy ajatus asiakkaan odotusten täyttymisestä tai niiden ylittymisestä
- laatu pätee tuotteisiin, palveluihin, ihmisiin, prosesseihin ja ympäristöön
- laatu on koko ajan muuttuva tila (toisin sanoen tämän päivän laatu ei välttämättä riitä huomisen laatukriteeriksi). (Goetsch D. ja Davis. S. 2010, 4-8).

Näistä tekijöistä he johtavat edelleen laadun määritelmäksi: *Laatu on dynaaminen tila, joka yhdistetään tuotteisiin, palveluihin, ihmisiin, prosesseihin ja ympäristöön ja joka täyttää tai ylittää odotukset ja auttaa tuottamaan ylivoimaista lisäarvoa.* Laadun määritelmän lisäksi he tarjoavat kokonaislaadunhallinnalle määritelmän. Sen mukaan kokonaislaadunhallintaan sisältyy ajatus yritystoiminnasta, joka pyrkii maksimoimaan kilpailukykyä jatkuvalla tuotteiden, palveluiden, ihmisten, prosessien ja ympäristön laadun parantamisella, mikä saavutetaan

- strategialähtöisyydellä
- huomiolla sisäisiin asiakkuuksiin
- huomiolla ulkoisiin asiakkuuksiin
- intohimolla laatuun
- tieteellisellä (systemaattisella ja/tai loogisella) lähestymistavalla päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun
- pitkäaikaisella sitoutumisella
- jatkuvalla prosessin parantamisella
- opiskelulla ja koulutuksella
- kontrolliin perustuvalla vapaudella
- tarkoituksen yhdenmukaisuudella
- työntekijöiden sitouttamisella ja valtaistamisella siten, että kaikki edellä mainitut toiminnot tukevat organisaation strategiaa. (Goetsch D. ja Davis. S. 2010, 4-8).

2.3 Johtaminen

Organisaatiolla on aina johtamisjärjestelmä heijastelemassa sidosryhmien tarpeita, johtamisjärjestelmiä voi samassa organisaatiossa olla vaikuttamassa jopa useampia (ISO-823 2009, 5), näin ainakin silloin kun lasketaan myös epäviralliset johtamisjärjestelmät, jotka perustuvat esimerkiksi työntekijöiden keskinäisiin vaikuttamismekanismeihin ryhmän sisällä.

Organisaation johtamisjärjestelmään vaikuttavat siis sen

- toimintaympäristö
- visio ja strategia

- tavoitteet ja päämäärät
- asiakkaat ja muut sidosryhmät
- tuote ja markkinat
- rakenne ja resurssit
- tuotteiden ja palveluiden toteuttamisprosessit
- tukiprosessit ja muut prosessit (ISO-823 2009, 5 - 34).

Yleisellä johtamisjärjestelmällä asetetaan organisaation tavoitteet, pyritään ne saavuttamaan ja niitä myös ohjaamaan. (ISO-823 2009, 5 - 34). Myös pienyritys tulee jossain kasvun kohdassa sellaiseen vaiheeseen, että sen johtamisjärjestelmä tulee dokumentoida.

2.3.1 ISO -hallintajärjestelmästandardit johtamisen tukena

Organisaatiot toteuttavat hallintajärjestelmästandardeja joko reaktiivisesti tai proaktiivisesti. Reaktiivisesti niitä toteutetaan silloin kun organisaatio joutuu jostain syystä pakotettuna vastaamaan sidosryhmien tai asiakkaiden vaatimuksiin. Proaktiivisesti hallintajärjestelmästandardeja käytetään silloin kun toiminta on omaehtoista kehittämistä. (SFS-823 2009, 51).

Omaehtoisesti hallintajärjestelmästandardeja soveltaessaan yritys voi hyödyntää niitä strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa välineluonteisuuden sijaan arvolähtöisesti. Tämä antaa yritykselle enemmän toimintavapautta varsinaisen liikeideansa tueksi. Liikeideahan kuvaa johtavina periaatteina yrityksen menestystekijöitä, joihin sisältyy yrityskulttuurin muodostamisen perusteina toimivat ja sen muodostumista ohjaavat yrityksen arvot. Yrityksen vision, toiminta-ajatuksen ja liikeidean jälkeen tulevat yrityksen strategiset päämäärät, joiden avulla edelliset kuvataan mitattavin termein, jotta päästään fokusoitumaan yrityksen toiminnan taktiseen suunnitteluun, eli siihen toimintasuunnitelmaan, miten tulisi toimia, jotta edellä mainittuihin tavoitteisiin päästään. (Goetsch D. Ja Stanley D. 2010, 47 -71).

Systemaattinen yrityksen toimintatapa liiketoimintasuunnitelman rakentamiseksi tai kuvaamiseksi luo paremmat edellytykset myös eri laatufilosofioiden valitsemiseksi ja soveltamiseksi. Vastaavasti taktinen ja operatiivinen johtaminen helpottuvat, myös pienyrityksessä, kun kokonaisuus viestittää yrityksen toimintakulttuurin sopivalla intensiteetillä ja tavalla myös välijohtolle ja työntekijöille. Tällainen syväjohtajuutta lähestyvä malli mahdollistaa myös välijohton ja työntekijöiden paremman motivoitumisen ja siten myös uskomisen asetettuihin tavoitteisiin ja se myös rohkaisee heitä uskomaan niiden mukaisten päämäärien saavuttamiseen (Mäkinen K. 2007, 18).

Strategisella johtamisella tarkoitetaan yrityksen toimialalla 3-5 vuoden suunnitteluperiodia. Taktisella johtamisella puolestaan tässä yhteydessä 1-3 vuoden kestoisen periodin tavoit-

teasetantaa ja seuranta. Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan sitä päivittäisjohtamista, mikä liittyy asioiden tekemiseen ryhmän ja yksilön tasolla.

Tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan strategisen johtamisen tasolla vajaat kymmenen vuotta toimineen yrityksen kontekstissa, jonka henkilömäärä vaihtelee keskimäärin 5-10 työntekijän välillä. Yrittäjän oma yrittäjyykokemus lähentelee 35 vuotta. Nykyisen yrityksen johtaminen on yrittäjän mukaan järjestynyt yrittäjävetoisena suunnitteluna ja asioiden ja toiminnan johtamisena. Toiminta on perustunut pitkälti yrittäjän aiempaan yrityskokemukseen ja sitä kautta vahvasti kokeneen yrittäjän intuition noudattamiseen strategisessa päätöksenteossa. Tähän kokonaisuuteen pohdittiin tutkimusinterventiossa hallintajärjestelmästandardien sovellettavuutta.

Hallintajärjestelmästandardien hyödyntämisen tavoitteena on osaltaan selventää yrityksen johtamistapoja seuraamalla niiden logiikkaa ja samalla myös luoda edellytyksiä yrityksen imagon edelleen vahvistamiselle. Turvallisuuslähtöisyys, jota voisi kuvata myös turvallisuuspainotteisuudeksi, liittyy molempiin edellä kuvattuihin tavoitteisiin. Näiden tavoitteiden toteutuminen vapauttaa onnistuessaan osaltaan resursseja myös yrityksen kasvun tukemiseen.

Tapaustutkimuksissa hallintajärjestelmästandardeja soveltaneet organisaatiot näkivät yleisesti ulkoisina hyötyinä vaikutukset kysyntään ja asiakastytyväisyyteen ja sisäisinä hyötyinä korostuivat tehokkaat ja johdonmukaiset organisaation prosessit ja ohjaustoimenpiteet sekä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen (SFS-823 2009, 55).

Hallintajärjestelmästandardien yhdistetyssä toteuttamisessa organisaation on ymmärrettävä kolme asiaa:

1. Kuinka sen liiketoimintaa koskevat vaatimukset liittyvät hallintajärjestelmästandardien vaatimuksiin,
2. kuinka johtamisjärjestelmä ottaa nämä huomioon ja
3. mihin sidosryhmiin ne vaikuttavat. (SFS-823 2009, 51.)

Näiden kolmen asian käsittely ymmärryksen asteelle antaa valmiudet hallintajärjestelmästandardien soveltamiselle, minkä kanssa samassa yhteydessä yrityksessä myös kirjataan tai päivitetään yritystä ja sen liiketoimintaympäristöä koskevia perusasioita.

2.4 Yrityksen kasvu

Yhteen maailmantalouden kannattavimmista kasvukausista (vv. 1988 - 1998) kohdistettu noin kahta tuhatta yritystä koskeva tilastotutkimus yritysten taloudellisesta kasvusta osoittaa, että vain n. 13 % yrityksistä onnistui täyttämään Zookin ja Allenin kasvun määritelmän mukaisen kolmen samanaikaisen tavoitteen toteutumisen. Nuo tavoitteet ovat

- liikevaihdon kasvattaminen
- voiton kasvattaminen ennen veroja sekä
- yrityksen pääomakustannusta suuremman tuoton luominen omistajille, missä kannattavan kasvun kriteeriksi määritellään 5,5 %:n inflaatiokorjattu liikevaihdon ja voiton kasvattaminen ja pääomakustannukset ylittävä tuottotaso. (Storbacka K. 2005, 28 - 29.)

Yritys ei muodosta omaa ekosysteemiään, joten myös sen kasvu tapahtuu suhteessa toimintaympäristöönsä. Pienyrityksellä toimintaympäristö on usein määritelty yrittäjän toimesta sellaiseksi, mikä on yrityksen nykyisten resurssien tai kasvumahdollisuuksien rajoissa hallittavissa. Tällöin yritys voi toteuttaa markkinoinnissa tekemänsä asiakaslupaukset.

Pienyrityksen suhteellista kasvua on merkityksellistä arvioida pidemmällä aikavälillä, jolloin puhutaan kestävästä kasvusta. Tällöin sen suhteellista kasvua arvioidaan esimerkiksi suhteessa

- yrityksen valitseman toimialueen alueen markkinan kasvuun, lähtökohtana esim. talousalue
- keskeisimpien kilpailijoiden kasvuvauhtiin
- yrityksen omaan historiaan

Vaikka yritys menettäisi suhteellista markkinaosuuttaan, niin voimakkaasti kasvavassa markkinatilanteessa sen liikevaihto voi silti kasvaa, vaikka markkinaosuus laskee. Tällainen jonkin liiketoiminta-alueen absoluuttinen kasvu voi siis pitää koko yrityksen taloudellinen kehityksen absoluuttisella tasolla kasvussa, vaikka suhteellinen markkinaosuus pienenee. (Storbacka K. 2005, 30.)

Taloudellista kasvua voi synnyttää monin eri tavoin. Rakenteellinen kasvu tarkoittaa yritysostoja tai fuusioitumista. Toinen kasvun synnyttämismuoto on orgaaninen kasvu, jonka aikaansaaminen on vaikeampaa. Siinä yritys kasvattaa kilpailuetunsa avulla kypsillä markkinoilla markkinaosuuttaan nykyisillä tai uusilla tuotteilla tai kasvavilla markkinoilla kasvattaa ainakin omaa liikevaihtoaan kyseisellä markkinaosuudella. Tuotelähtöiseen kasvamiseen liittyvät esim. tuote-, tarjooma- tai liiketoimintamalli-innovaatiot, joiden lanseeraaminen tulee kuitenkin aina pohtia muutosvastarintaan taipuvaisten asiakkaiden hyväksynnän näkökulmasta. Suurin haaste on siis saavuttaa jatkuvaa kasvua. (Storbacka K. 2005, 28 - 32.)

Taloudellisen kasvun lisäksi yritys voi kasvaa myös laadullisesti, jolloin se kykenee hallitsemaan tiettyä markkina-aluetta. Tällöin suorituksen mittaus kohdistuu asiakkaisiin (tietyn asiakassegmentin asiakasuskollisuus), kanaviin (tietyn jakelukanavan hallinta), tuotteisiin (tuotekehitys ja sitä kautta uudet markkinat) tai kyvykkyyteen (markkina-arvon kasvattaminen uuden pääoman hankinnalla). (Storbacka K. 2005, 28 - 34.)

Edellä kuvatun kilpailullisen dominanssin lisäksi yritys voi kasvaa laadullisesti osaamisen lisäämisellä, mikä pienyrityksen kannalta tarkoittaa virhemarginaalin, kustannusten tai työmäärän pienentämistä aiempaan verrattuna. (Storbacka K. 2005, 28 - 34.)

Yhteiskuntavastuun parantuminen on kolmas laadullisen kasvun sektori, jossa yritys rasittaa ympäristöään aiempaa vähemmän. Laadullisessa kasvussa huomiota on syytä kiinnittää koko ajan asiakaskannan laatuun ja yrityksen päätöksenteon johdonmukaisuuteen, jossa strategialla etsitään kilpailuetua ja prosessitehokkuudella huolehditaan se pysyvyydestä. (Storbacka K. 2005, 28 - 34.) Pienyrityksen kannalta tällainen on mahdollista, koska yrittäjällä on usein varsin tarkka tieto ja näkemys oman yrityksensä ja sen toimintaympäristön kokonaisuudesta, yrityksen kilpailueduista. Storbackaan viitaten tämä tarkoittaa kykyä tehdä päätöksiä, jotka lyhyellä tähtäyksellä vaikuttavat jopa järjettömiltä, mutta edustavat kuitenkin kestävästä kehityksestä tukevaa systemaattista toimintatapaa. (Storbacka K. 2005, 28 - 34.)

Orgaaninen kasvu luo onnistuessaan itseään vahvistavan kehän, jota voi seuraavan kuvion mukaan pienyrityksessäkin analysoida ja kehittää eri näkökulmista. Näitä näkökulmia ovat asiakas-, työntekijä- ja osakkeenomistajanäkökulma.



Kuvio 4. Orgaanisen kasvun itseään vahvistava kehä.

Orgaaninen kasvu on näyttö kilpailuedusta ja kyvystä ylläpitää asiakastyytyväisyyttä, mistä parhaimmillaan poikii kyky määritellä uusia asiakaslähtöisiä innovaatioita ja siten edelleen ruokkia kasvua. Asiakaslähtöisessä kasvussa on riskinä liika tyytyväisyys parhaisiin asiakkaisiin, mikä alkaa estää kasvun edellyttämää aktiivisuutta ja kehitystä. (Storbacka K. 2005, 36 - 37.)

2.4.1 Yrityksen kasvuun liittyvä tutkimus

Tutkimuksessa tarkastellaan pienyrityksen kasvuun liittyviä tekijöitä. Tiede- ja teknologiaveitoisten yritysten nopeaa kasvua ja verkostokyvykkyyttä tutkinut Jukka Partanen toteaa väitöskirjassaan nopean kasvun saavuttamisen olevan kiinni uskottavuuden rakentamisesta. (eDiss 2015). Myös verkostoitumisen merkitystä yritysten kasvunopeuteen on tutkittu väitöskirjatasoisena tutkimuksena. Aalto-yliopistossa Raija Leskinen on selvittänyt yrittäjien verkostoitumisprosessia yksilön näkökulmasta vuonna 2011. Hän nostaa esiin yrittäjän motivaation, vastuullisuuden ja sitkeyden tärkeinä tekijöinä verkostoitumisen edellyttämän luottamuksen rakentumiseen. (TSR 2011).

Tiedonjakamista yrityksen kasvun kontekstissa on puolestaan Tampereen teknillisessä yliopistossa hyväksytyssä väitöskirjatutkimuksessaan käsitellyt Marianne Kukko, joka on tunnistanut ohjelmistoalan kasvuyritysten tiedonjakamista koskeviksi ydinsyiksi seuraavat kolme tekijää:

- aika
- johdon rooli ja toiminta sekä
- toisilleen tuntemattomien ihmisten työskentely yhdessä

Tutkimuksessaan Kukko esittää, että kasvuyrityksessä on syytä keskittyä näihin ydinsyihin ja niihin liittyvien tekijöiden poistamiseen, jotta kasvu mahdollistuu paremmin. Yksittäisiin tiedon jakamiseen liittyviin syihin panostaminen ei tutkimuksen mukaan ollut yhtä merkityksellistä. (Kukko 2013, 65.)

2.4.2 Yrityskoko

Yrityksiä luokitellaan eri perustein. Alla oleva taulukko on muokattu Tilastokeskuksen sivustolta

- mikroyrityksessä on alle 10 työntekijää, vuosiliikevaihto alle 2 miljoonaa euroa ja omistajuus täyttää riippumattomuusehdon (suuryrityksen omistusosuus)
- pienyrityksessä on alle 50 työntekijää, vuosiliikevaihto enintään 10 miljoonaa euroa, taseen loppusumma enintään 10 miljoonaa euroa ja omistajuus täyttää riippumattomuusehdon (suuryrityksen omistusosuus)
- keskisuudessa yrityksessä on alle 250 työntekijää, vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa ja omistajuus täyttää riippumattomuusehdon (suuryrityksen omistusosuus)
- jos ehdot eivät täyty, niin yritys luokitellaan suuryritykseksi. (Tilastokeskus 2015.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan edellä kuvattujen kriteerien perusteella mikroyritystä ja tutkimuksen sovellusalueella ovat myös pienyritykset. Keskisuurten yritysten toiminnassa tämän tutkimuksen asioiden soveltaminen lienee monilta osin jo toteutusvaiheessa, koska niissä on toiminnallisista syistä ollut pakko keskittyä systemaattiseen johtamiseen jo pelkän yrityskoon perusteella.

Yrittäjien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella tuntuu vallitsevana olevan käsitys siitä, että yrityksen pitää, toimialasta riippuen, alkaa eriyttää resursseja yrityksen hallintoon siinä vaiheessa kun vakituisen henkilöstömäärä alkaa lähennellä 20 työntekijää.

2.5 Turvallisuuslähtöiseen kasvustrategiaan sovellettavat hallintajärjestelmästandardit ja standardit - valintaprosessi

Oman toiminnan tueksi valitsemiensa standardien painotukset organisaatio voi määritellä itsenäisesti (SFS-823 2009, 51). Toteutettavat standardit yrityksen on valittava oman toiminnan kannalta huolellisesti, jotta niillä saavutetaan lisäarvoa yritykselle strategisesti tärkeimmissä asioissa ja jotta ne osaltaan tukevat yrityksen arvojen toteuttamista.

Ennen valintaa on tunnettava toimintaympäristö, asiakkuudet, ja lisäksi ymmärrettävä niiden arvostukset. Asiaa tulee selvittää esimerkiksi liiketoimintaympäristön SWOT-analyysillä jo ennen kuin strategiseen suunnitteluun ryhdytään (Goetsch D ja Stanley D. 2010, 51-51.). Toimivan yrityksen osalta voi muutosjohtamiseen liittyvistä tekijöistä johtuen olla perusteltua lähteä liikkeelle suoraan yrittäjän näkökulmaan tukeutuen ja keskustella yrittäjän kanssa Goetschin ja Daviesinkin esittämän SWOT -analyysin mukaan sisällyttämällä siihen seuraavat asiat:

- yrityksen sisäiset vahvuudet ja kehittämisalueet sekä
- liiketoimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat.

Näiden sisäisten ja ulkoisten tekijöiden osalta analyysi tulisi tehdä myös ristiin, pohtimalla niiden vaikutuksia toisiinsa, jotta analyysin tarjoamiin näkemyksiin liittyvät rinnakkaisvaikutukset ja siten myös riskit nousisivat paremmin esiin.

Tutkimuksen kohteena olevan yrittäjän kanssa käydyissä keskusteluissa sovellettaviksi standardeiksi valittiin alustavasti prosessimuotoisen lähestymisen hallintajärjestelmiin sisältävä ISO-9001 hallintajärjestelmästandardi (SFS-828 2012, 14). ISO-14001 ympäristöasioiden hallintastandardi, ISO/IEC 27000 tietoturvallisuuden hallintajärjestelmä ja OHSAS 18001 työsuojelun ja -turvallisuuden hallintajärjestelmä, joka on ISO-järjestelmässä vielä julkaisematon ISO-45001 hallintajärjestelmästandardi. Riskienhallintaprosessin tueksi tarkasteltiin toimialariippumattoman ja sertifiointin perustaksi kelpaamattoman SFS-ISO 31000 riskienhallintastandardin yleisen toimintamallin mukaista riskienhallintakehystä.

Pienen yrityksen resurssien rajallisuuden johdosta valinta kohdistui hallintajärjestelmästandardien yhteisiin osuuksiin, joita täydennetään kehittämisen turvallisuuslähtöisyys -teeman mukaisesti soveltuvien osin työturvallisuus- ja riskienhallintastandardien substansseilla. Tavoitteena on sellaisen toimintamallin luominen, johon on tulevaisuudessa mahdollista lisätä liike-toimintaympäristöstä johtuvia uusia aihealueita kulloisenkin tarpeen mukaan. Standardeja hyödynnettiin kategorioiden luomisena sekä mallintavina lähdeteoksina eri teemoihin liittyen.

Yksi tärkeä vaikutus standardien hyödyntämisestä oli yrittäjälle muodostunut käsitys standardien maanläheisyyden ja niiden soveltamisen yksinkertaisuuden lisäksi myös siinä, että yritys noudatti jo nykyisellään monia standardien vaatimuksia.

2.5.1 Standardi

”Jos standardeja ei tarkisteta kuuden kuukauden välein, niitä ei oteta vakavasti”, on standardeista todennut japanilainen laatuguru Kaori Ishikawa. Standardi tulee siis mieltää evoluutionaarisena ilmiönä, jolla ilmaistaan aikansa parhaita vaatimuksia. Nuo vaatimukset rakennetaan diagnostiikkaan perustuvien ratkaisujen testaamisella toistettavissa olevilla kokeilla, joiden perusteella määritellään paras toimintatapa tai vaatimus. Lopuksi se saatetaan ohjeelliseen muotoon, mikä vahvistetaan yhteisen protokollan mukaan sovitussa toimielimessä standardiksi. (Lillrank P. 1999, 128).

Teknisemmän määritelmän standardeista löytää SFS-käsikirjoista: ”Standardi on yleisesti saatavissa oleva tekninen eritelmä tai muu asiakirja, jonka tietty standardisoimiselin on vahvistanut. Standardia ei voida vahvistaa ilman tärkeimpien intressitahojen hyväksyntää.” Samaan yhteyteen liitetään myös ajatus standardien käytöstä toiminnan järjeistämiseksi, turvallisuuden lisäämiseksi, taloudellisuuden parantamiseksi ja jokapäiväisen elämän helpottamiseksi. Hyötyjiksi mainitaan teollisuus, kauppa, viranomaiset ja kuluttajat. (SFS-828 2012, 4.)

Standardointi voi liittyä sekä toimitteeseen että prosessiin. Tavoitteena on, että standardoidun toimitteen laatu on tasainen ja standardoitu prosessi on sarja kuvattuja toimia, jotka toteutetaan joka kerta samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. (Lillrank 1999, 130.)

2.5.2 ISO-Standardi

ISO tulee akronyymista the International Organisation for Standardization, joka on maailmanlaajuinen standardisoimisjärjestöjen liitto. ISO toimii sähköteknisissä asioissa yhteistyössä IEC:n kanssa, joka on lyhenne sanoista the International Electrotechnical Commission. ISO-standardit laaditaan teknisissä komiteoissa (ISO/TC) ja niiden koskevat laatimissäännöstö on yhtenevä IEC:n kanssa. (ISO-828 2012, 10.)

Seuraava luettelo kuvaa tutkimusinterventiona toteutettua kehityssykliä, jota tulee tarkastella aina muutosten yhteydessä tai vaihtoehtoisesti yritykselle sopivin tasaisin väliajoin, esimerkiksi puolen vuoden välein tai kvartaaleittain.

Yhteistyössä yrittäjän kanssa prosessissa tehtiin seuraavat toimenpiteet, joiden tavoitteena on luoda yrityksen kasvua tukeva turvallisuuslähtöinen standardeihin tukeutuva toimintamalli, jossa

1. kuvataan
 - a. toimintaympäristö
 - b. visio ja strategia
 - c. tavoitteet ja päämäärät
 - d. asiakkaat ja muut sidosryhmät
 - e. tuote ja markkinat
 - f. rakenne ja resurssit
 - g. tuotteiden ja palveluiden toteuttamisprosessit
 - h. tukiprosessit ja muut prosessit
2. sijoitetaan kuvattu yrityksen johtamisjärjestelmä ydinprosessien kanssa yrityksen toimintaympäristöön
3. käydään läpi hallintajärjestelmästandardit ja standardit, jotka soveltuvat yrityksen toimintaan, jotta yrittäjä muodostaa niistä oman käsityksen
4. käydään läpi turvallisuusstandardit, joiden vaatimuksista yrittäjä muodostaa käsityksen
5. tehdään yrityksen ydinprosesseihin yksinkertainen kipupisteanalyysi, jolla poimitaan kehittämiskohteet ja joihin valitaan sovellettavista standardeista vaatimukset ja asetetaan tavoitteet. Numeerisena luokitteluna käytetään seurauksiin liittyen valittua asteikkoa ja kolmiportaista kiireellisyyssarviota
6. käydään läpi tasapainotetun tuloskortin sisältö ja tavoitteet siirtää mitattavana kuvattu tulos johtamistoiminnaksi
7. viedään ydinprosesseista poimitut strategiset mittauskohteet tasapainotettuun tuloskorttiin yhdessä muiden valittujen kehittämiskohteiden kanssa

8. lisätään tasapainotettuun tulokorttiin kaikkiin yleisesti käytettyihin neljään eri näkökulmaan oma sarake turvallisuuslähtöisyydelle joko standardien vaatimuksista, vastaavasta yritysturvallisuuden osa-alueesta tai molemmista
9. käydään lopuksi läpi kokonaisuus valitaan ensimmäisinä yrityksen toimintaan jalkautettavat kohteet ja
10. kirjaamisten ja tarkennusten jälkeen käydään sama prosessi yrittäjän toimesta läpi yhdessä henkilöstön kanssa siten, että yrittäjä esittelee kohdat a, b, c, ja d, minkä jälkeen hän pyytää henkilöstöä analysoimaan ydinprosessit vastaavalla tavalla ja ne viedään tasapainotetun tulokortin sarakkeisiin vastaavin lisäyksin kuin mitä yrittäjä teki. Tämän jälkeen yrittäjä esittelee laatimansa vastaavan strategisen tason tulokortin ja tulokorttien asioita vertaillaan.

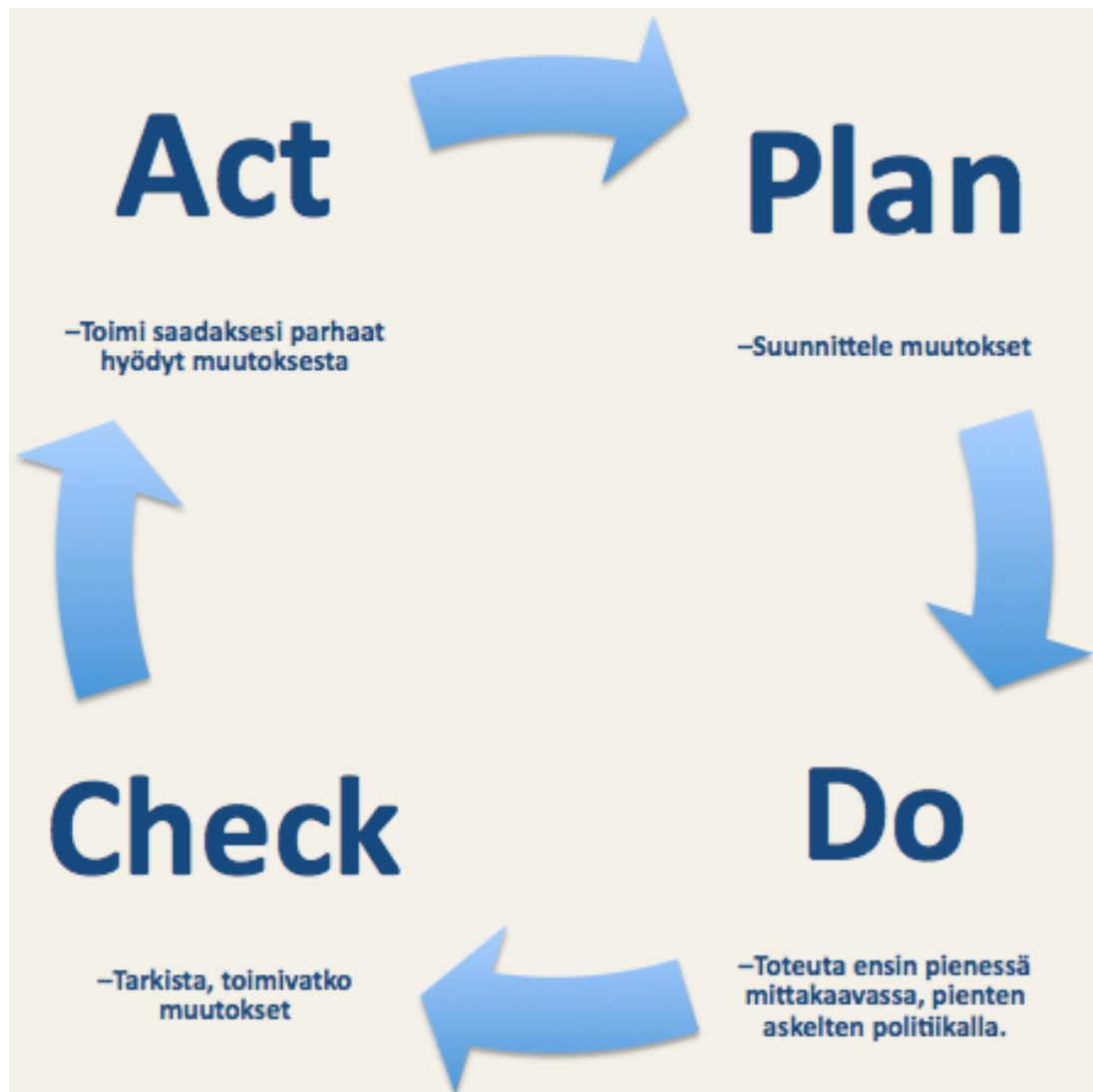
Edellä kuvatun prosessin miellettyään yrittäjä kuulee henkilöstönsä näkemyksiä asiasta. Kuulemisen yhteydestä hänen ei tule tarjota valmiita vastauksia tai omia näkemyksiä, vaan ainoastaan tarvittaessa auttaa, kannustaa ja rohkaista henkilöstöä esittämään kipupisteitä ja riskikohteita. Tällä tavalla osallistaen henkilöstön saa helpommin sitoutettua tavoiteltuun muutokseen, koska he alkavat nähdä yrityksen strategisen tavoiteasetannan jalkauttamisessa myös itsensä ja työkaverinsa. Tämä näkökulma tuo heille työn johdon ja valvonnan näkökulman alla toimimisen lisäksi myös sosiaalista painetta, vastuuta ja vastaavasti myös tyydytystä.

Yrittäjä voi harkita myös ulkopuolisen tahon käyttöä henkilöstöosuuden toteuttamisessa, mikäli ei jostain yrittäjä syystä halua sitoa itseään kyseiseen rooliin.

Vastaavasti kokonaisuuden voi rakentaa myös pienissä osissa, joissa yrittäjä valitsee yrityksen strategisista tavoitteista tai itse kipupisteanalyysissä esiin nostamistaan pienemmistä kehittämistavoitteista jonkun kohteen itselleen viikkoteemaksi, jonka viikon kuluessa ottaa sopivan tilaisuuden tullen keskusteltavaksi henkilöstön kanssa. On myös syytä muistaa vanha viisaus, eli jos kysyt, niin lupaat, mikä tarkoittaa sitä, että on syytä varautua myös toteuttamaan eniten pisteitä saaneet kipupistekorjaukset, jos ne ovat realistia.

Valittujen 3 - 6 kuukauden kestoisina seurantajaksojen aikana sama prosessi käydään läpi PDCA-syklin mukaisesti, aluksi yrittäjän omana tai johtoryhmän tekemänä ja sen jälkeen koko henkilöstön kanssa. Tällaisen työvälineen kanssa on tärkeää mieltää, että henkilöstön kanssa puhutaan samaa kieltä kuin normaalistikin ja lisäksi toiminta tulee skaalata yrityksen tarpeisiin. Jokaiseen BSC-näkökulmaan on hyödyllistä ottaa myös ei-strategisia tavoitteita ja niiden turvallisuusaspekteja sekä mittareita helpottamaan prosessin ymmärtämistä, ensimmäisten

tulosten nopeaa saamista ja henkilöstön sitoutumista. PDCA -kehittämissykli on esitetty seuraavassa kuviossa.



Kuvio 5. Jatkuvan parantamisen PDCA -kehittämissykli.

Jatkuvan parantamisen PDCA -kehittämissykli soveltuu yrityksen toiminnan parantamisen lisäksi hyödynnettäväksi myös yrityksen johtamisjärjestelmän ylläpitoon. Pienyritykselle menetelmän käyttöönotto kannattaa suhteuttaa yrityksen resursseihin:

- johtamisjärjestelmän ylläpidon suunnittelu -vaiheessa (Plan) on pienessäkin yrityksessä hyvä kuitenkin jollakin tasolla tarkistaa toteuttamisen vaikuttavuus ja vaatimusten täyttäminen.
- toteuta -kohtaan (Do) sisältyy esimerkiksi asiakirjojen päivittäminen, vaadittujen toimintojen toteuttaminen, viestintä, tavoitteiden ja päämäärien asettaminen sekä esimerkiksi tarvittavien tietojen kerääminen ja analysointi.

- tarkista -vaiheessa (Check) prosesseista haetaan kipupisteitä ja testataan jo tunnistettujen kipupisteiden toimivuutta sekä varmistetaan esimerkiksi ulkoisten laillisuusvelvoitteiden ajantasaisuus.
- toimi -vaiheessa (Act) raportoidaan puutteet, poikkeamat sekä niiden seuranta, minkä jälkeen järjestelmää muutetaan esitysten mukaisesti. (SFS-823 2009, 133-134).

Tutkimuksessa tuotettuun työkaluun johtamisjärjestelmän voi siten laittaa yhdeksi tasapainotetun tulokortin taloudellisen näkökulman itsenäiseksi kohteeksi asiakirjojen ja talenteiden ylläpitämisen ja toimintojen toteuttamisen toimiessa toteutusta kuvaavina mittareina.

3.1 Yrityksen johtamisjärjestelmän kuvaaminen

Hallintajärjestelmästandardien yhdistetyn käytön mallissa kuvataan aluksi yrityksen johtamisjärjestelmä (SFS-823 2009, 6.). Yrityksen omaa johtamisjärjestelmää verrataan tämän jälkeen yleisiin johtamisjärjestelmiin. Etuna yleisten johtamisjärjestelmien noudattamisessa on standardien vaatimusten soveltamisen helpottuminen räätälöintitarpeen jäädessä pienemmäksi. Tässä vaiheessa yrittäjän kanssa on käytävä keskustelu, jossa on hyvä selvittää, onko standardien vaatimusten soveltamisvaiheessa mahdollista muokata yrityksen johtamisjärjestelmää sellaiseksi, että hallintajärjestelmästandardien tarjoaman yhdenmukaisen johtamismallin soveltaminen helpottuu vai tehdäänkö yhdistäminen mieluummin standardien vaatimuksia soveltavalla tai vaatimuksia mukauttavalla tavalla.

Jatkokehittämistä ajatellen tutkimuksen kohdeyrityksessä päätettiin tarvittaessa tehdä johtamisjärjestelmään liittyviä muutoksia, minkä mukaisesti myös yrityksen johtamisjärjestelmä on tutkimuksessa pyritty kuvaamaan hallintajärjestelmästandardien yleiseen malliin sovelletavan tavan mukaisesti. Menettelytavalla tavoitellaan nyt sovellettavien standardien käytön mahdollista tulevaa syventämistä sekä uusien standardien helpompaa soveltamista.

Tutkimuksen kohdeyrityksen johtamisjärjestelmä on hyvin yrittäjävetoinen. Ulkoistettuna palveluna yritykseen hankitaan ainoastaan ulkoisen laskentatoimen palvelut. Sisäinen laskentatoimi perustuu pitkälle yrittäjän arvioihin ja näkemykseen yrityksen maksukyvyystä, eri hankintojen takaisinmaksuajoista sekä yrityksen toimintaan liittyvien ulkoisten riskien toteutumisesta ja niistä aiheutuvien myyntitulojen korvausmekanismeista vapautuvien resurssien puitteissa. Teorialähtöisesti kyse on siis strategisesta laskentatoimesta, jolla yrityksen johto vahvistaa ja kehittää yrityksen kilpailustrategiaa (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 338). Sisäisen laskennan toimintamallin yleisyydestä ei ole tutkimusta varten tehty laajempaa selvitystä pienyritysten keskuudessa, mutta palvelualalla toimivalle pienyritykselle menettelytapa ainakin soveltuu yhdeksi riskienhallintamalliksi ja yrittäjän kokemuksen mukaan toimintamalli on var-

sin yleinen. Yrityksen kasvun näkökulmasta heikkoutena on tietenkin yrittäjäsidonaisuuteen liittyvä riski.

Yrittäjällä on siis tarve räätälöidyn controller -palvelun hankintaan oman asemansa ja resurssiansa vapauttamiseksi muhin tehtäviin. Controlling -toiminnolla tarkoitetaan alkuperäisen sisäisen laskentatoimen lisäksi nykyisin myös kirjanpidon, budjetoinnin ja raportoinnin tehtäviä ja siitä käsitettä on edelleen venytetty kohti ei-taloudellisten mittareiden hallintaa. Controller -roolin muuttumista on tutkinut ”Controller-palvelun kehittäminen pienyrityksille ulkoistetussa taloushallinnossa” -maisterin työssään Juuli Topp. (Topp J. 2010, 13-15.) Controller -käsite on yrityksille vieras ja nykyisessä roolissaan sen tilalle sopisi paremminkin ajatus ”taloudellisesta fasilitaattorista”, mikä ehkä paremmin kuvaisi asiaa substanssiosaajista kasvu-uralle päätyneiden pienten yritysten vetäjien keskuudessa. Pienyrityksen resurssinäkökulmasta controller -palvelun hankinta tarkoittaisi samalla lähtemistä aggressiiviseen kasvupolitiikkaan, jotta controlleria koskeva panos-tuotoskehitys olisi järkevä. Vaihtoehtona rekrytoinnille voi tarkastella ulkoistamisen mahdollistavaa tarjontaa laskennan markkinoilla.

Markkinoilta löytyy pienyrityksille suunnattuja sähköisiä controller -palveluja, joiden käyttöä yrittäjä jäi harkitsemaan. Niiden käyttöön ottaminen pitää kuitenkin tehdä hallitusti. Tässä yhteydessä tulee yrityspalveluissa kuitenkin seinä vastaan, sillä sähköisen controller -palvelun hankintaan ei ole olemassa ”Hyvän controller -palvelun valintaopas” -tyyppistä kirjallisuutta tai mainostettua hankintapalvelua suomen- tai englanninkielisenä. Palvelunhankintapalvelulle voisi olla kysyntää? Yrittäjän vaihtoehdoksi jää pienten askelten politiikan mukaisesti controlling-toiminnon aloittaminen esimerkiksi yksinkertaisen mallin luomisella juuri tasapainotetusta tulokortista (BSC), jolla lähdetään rakentamaan mittaristo esimerkiksi strategiakartan avulla tunnistetuille menestystekijöille. Tasapainotettu tulokortti esitellään suositeltuna mallina tässä tutkimuksessa käytettävyyden ja tulevaisuusorientaation lisäksi myös siksi, että se oli myös yrittäjän mielestä kiinnostavin malli hänen kanssaan tehdyssä yhteissuunnittelussa.

Yrityksen johtamisjärjestelmä on perustunut yrittäjän vastuisiin, joita on tasoittanut yrittäjän perheenjäsenille delegoitavat erilliset vastuutukset. Työntekijöitä koskevat vastuutukset ovat olleet enemmänkin kertaluonteisia ja asiakkuussidonnaisia kuin varsinaisia johtamisjärjestelmään kytkettyjä rooleja. Viimeisen vuoden kuluessa toimintaa on suunnattu uudelleen, mikä on mahdollistanut myös päivystysvastuiden jakamisen sekä yhden väliesimiehen roolin perustamisen. Muun muassa työsuojelunäkökulmasta toiminnassa tunnistetaan kuitenkin tarve tätä selkeämmälle vastuutusmekanismille esimiesrooliin liittyvän valvonnan varmistamiseksi pääosin eri puolilla kohdepaikkakuntaa tarjottavien palveluiden suorittamisen yhteydessä.

Yksittäisistä työtehtävistä kaikkein kuormittavimmaksi yrittäjä kokee toimistotehtäviin liittyvät rutiinit sekä hallinnolliset tehtävät. Toimistotehtävien suorittamisen roolin yrittäjä kokee samalla kuitenkin kriittisen tärkeäksi, mikä on ymmärrettävää taloudellisten seurantamittareiden puuttuessa ja päätöksenteon perustuessa saman aikaisesti monilta osin intuitioon, johon sisältyy sekä ansaintamahdollisuudet että käytön kannalta oleelliset korvaavat työkohteet, jos jokin hankintaan liittyvä riski ajankohtaistuu. BSC-lähtöisen mittariston lanseeraamisen oman toimintansa tueksi yrittäjä kokee kokeilemisen arvoiseksi mahdollisuudeksi, mistä johtuen se on liitetty tutkimuksessa tuotettavan toimintamallin ytimeksi.

3.2 Yrittäjän näkökulmiin perustuva johtamistyökalun rakentaminen ja sisältövalinnat

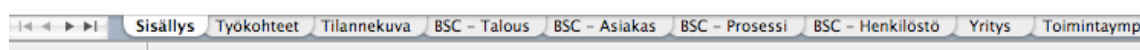
Johtamistyökalu rakennettiin MSExceliin, jotta se voitiin tuottaa tutkimusintervention kuluessa yrittäjän kanssa käytyjen keskustelujen yhteydessä ja samalla testata sen käytettävyyttä yrittäjän kanssa ja myös hänen näkökulmastaan. Tutkimuksen kuluessa selvisi, että pienyritys tarvitsee teorioihin perustuvaan alustaan tukeutuvaa yksinkertaista työvälinettä, jossa kytetään tuomaan teorialle tasolle, että niiden tavoitteet avautuvat käytännön töihin tottuille ammattilaisille. MSExceliin samanaikaisesti tuotettu mallin osoittautui yksinkertaisuudessaan hyvin toimivaksi ja avoimuuden johdosta asioita hyvin konkretisoivaksi menetelmäksi.

Tutkimuksen yhteydessä tuotetun tukivälineen avulla pienyrityksen on mahdollista ottaa samanaikaisesti käyttöönsä seuraavat johtamista tukevat välineet ja tukimenetelmät:

- tasapainotettu tuloskortti - BSC (Balanced Score Card)
- BSC:hen upotettu strategisten ja operatiivisten tavoitteiden seuranta- ja riskienhallintajärjestelmä
- kokonaislaadun hallintaa palveleva mittaaminen ja seuranta
- toimintaympäristön seurantajärjestelmä, johon on sisällytetty osia myyntireskontran ajoitusta palvelevasta ostoreskontratoiminnosta

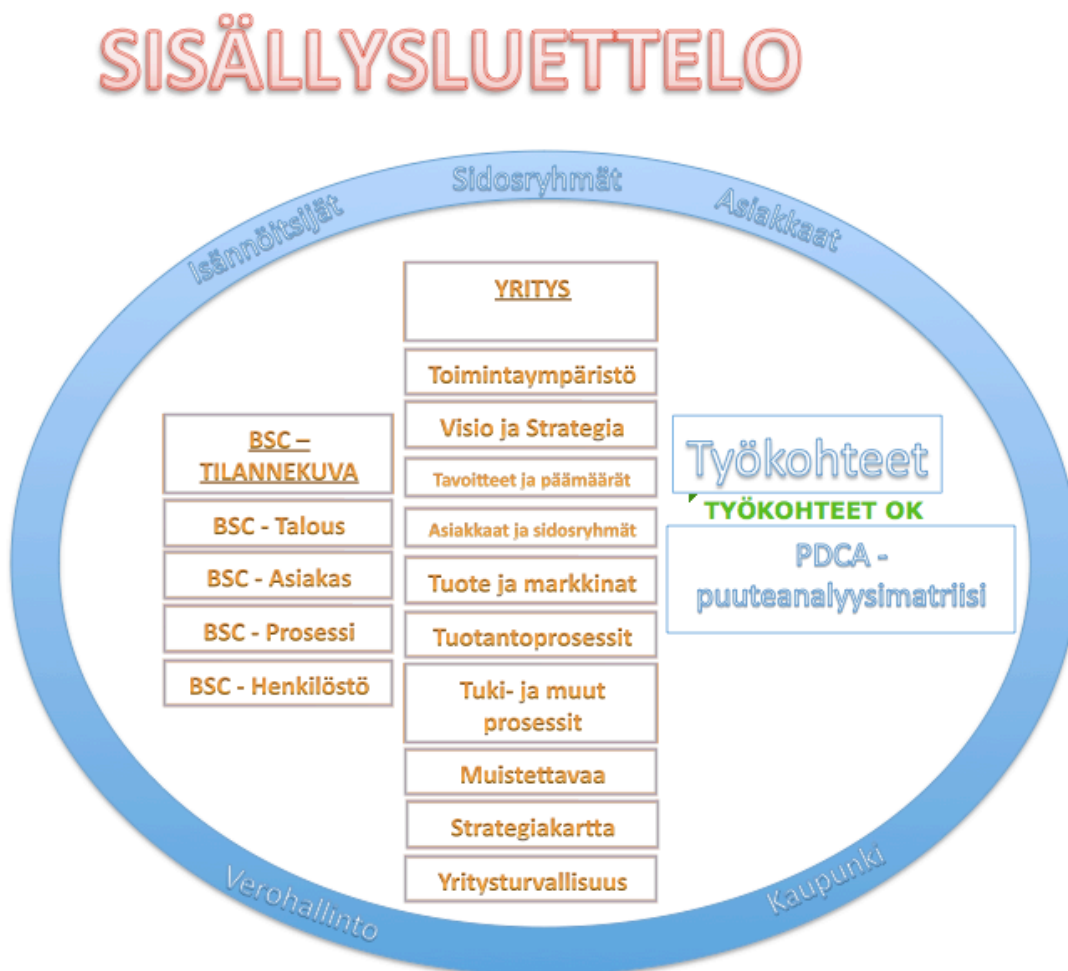
3.2.1 Navigointi tärkeänä kehittämisen lähtökohtana

Tukivälineen rakentaminen aloitettiin keskustelulla sen käytettävyydestä. Tutkimusintervention alkukeskustelujen perusteella ja yrittäjän itsensäkin asian tiedostavana yrittäjä kertoi tarvitsevänsä helposti tulkittavan ja nopeasti käyttöön otettavan työvälineen, joka tarjoaa mahdollisuuden muistettavien asioiden tuoman kuormituksen pienentämiseen. MSExcelin perusnäkyminen tarjoaa näkymän asiakirjan taulukoihin, mutta rakenne ei varsinaisesti tue kokonaisuuden hahmottamista.



Kuva 3. MSExcelin navigointipalkki.

Kokonaiskuvan luomiseksi oli tarve rakentaa vakiona olevan MSExcelin navigointipalkin lisäksi myös sitä huomattavasti visuaalisempi sisällysluettelo, joka palvelisi navigoinnin selkeyden lisäksi myös nopeusvaatimusta. Yrittäjä kertoi tässä vaiheessa tarvitsevänsä samalla myös aktiivisia muistuttajia esimerkiksi ostoreskontransa tueksi, joten työkaluun tuotettiin seuraavan kuvan mukainen sisällysluettelo palvelemaan yrittäjän tarpeita.



Kuva 4. Johtamistyökalun informatiivinen navigointisivu.

”Sisällysluettelo” -sivu rakennettiin hallintajärjestelmästandardeissa kuvattua johtamisjärjestelmää mukaillen, minkä mukaan toimintaympäristössä vaikuttavat tärkeimmät sidosryhmät sijoitettiin hyperlinkkien välityksellä tavoitettaviksi nettiosoitteiksi tai yhteystiedoiksi navigointisivuston ulkokehälle. Ulkokehä jätettiin tarkoituksellisesti avoimeksi, jotta yrittäjä voi lisätä sinne haluamia uusia sidosryhmiä.

Rakenteen merkitys nousee esiin ohjaavana tekijänä siinä, että se muistuttaa käyttäjäänsä koko ajan sidosryhmistä ja siten myös vaikuttaa yrittäjän usein tapahtuvaan yksintyöskentelyyn merkitystä antavalla tavalla.

Sisällysluettelon navigointipainikkeiksi lisättiin käyttämistä helpottamaan erilliset ryhmät. Ensimmäisenä ryhmänä nykyisessä versiossa on BSC -tilannekuva -taulukko, jonka alle on koottu kyseisen taulukon tietojen syöttölomakkeet. Syöttölomakkeet noudattavat tasapainotetun tulokortin mukaisia yleisimpiä näkökulmia (Mäkinen K. 2007, 39).

Toisen ryhmän sisällysluettelossa muodostaa yritys ja sen liiketoimintaan liittyvät sellaiset tekijät, joita sovelletaan hallintajärjestelmästandardien yhdistämisessä (SFS-823 2009, 5 - 61). Tämän rakenteen taustalla on yrittäjän kanssa käyty keskustelu hallintajärjestelmästandardien ja standardien käytön syventämisestä, mikäli työkalu osoittautuu jatkossa yhtä hyväksi, kuin siitä saadut ensikokemukset antavat ymmärtää. Hallintajärjestelmästandardien yhdistetty käyttö luo helpommat edellytykset myös esimerkiksi turvallisuusstandardien vaatimusten soveltamiselle, kun yrityksen toiminta on järjestetty yleisen johtamismallin mukaisesti.

Yritysosioon sijoitettiin myös työkalun käyttöä helpottava muistio-osa, strategiakartta - työkalu sekä yritysturvallisuuden peruskuva turvallisuuslähtöisyyden helposti saatavilla olevana lähdemateriaalina käytettäväksi.

Neljäntenä osiona sisällysluettelossa on yritykselle mukailtu ostoreskontra, joka löytyy ”Työkohteet” -painikkeella erillisenä välilehtenä. Ostoreskontran sijoittaminen johtamista palvelevaan työkaluun herättää luonnollisesti kysymyksiä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrityksen kasvuun liittyviä tekijöitä ja tutkimuksen kuluessa kävi ilmeiseksi, että yksi merkittävä yrityksen kasvua jarruttava tekijäalue ovat yrittäjään ja hänen persoonaansa liittyvät syyt (Tornikoski et al. 2011, 13-15). Tämä oli monilta tilanne myös tutkimuksen kohdeyrityksessä. Lisäksi tutkimuksen kuluessa käydyissä keskusteluissa kävi ilmeiseksi, että yrittäjän päätöksenteko perustuu monilta osin intuitioon ja yrittäjää kuormittaa siitä aiheutuvan osittaisen epävarmuuden lisäksi erittäin monien asioiden samanaikainen muistaminen ja asioista huolehtiminen.

Kuvatonlainen yhtälö edellytti puuttumista, jotta yrityksen kasvulle saadaan raivattua edellytyksiä. Asiasta yrittäjän kanssa muutamaan otteeseen keskusteltuamme päädyimme ratkaisuun, jonka mukaan ostoreskontratoiminto tuotiin osaksi tekeillä olevaa työkalua ja samalla siihen luotiin muistutustoiminto pienentämään yrittäjän muistamiskuormaa ja osittain siitä aiheutuvaa epävarmuuden tunnetta. Yrityksen kasvuedellytyksiä ajatellen asia on ainoastaan positiivinen, koska se arkipäiväistää työkalun käyttöä ja tarjoaa samalla yrittäjälle aikaa myös kasvuedellytysten pohdintaan työkalun parissa.

Ostoreskontran käyttäjä voi syöttää työkohteisiin liittyvän eräpäivän tietojen syöttösivulla. Siinä vaiheessa kun eräpäivä koittaa, tulee ”sisällysluettelo” -sivulle ilmoitus ostoreskontran

tehtävän vanhentumisesta. Yrittäjälle tulee siis yksi lisätarve ajoittain käydä tarkistamassa ostoreskontran tilanne, mikä nostaa tuotetun työkalun käyttöastetta. Sisällysluettelo sivulla näkyy vihreällä kuittaus ”TYÖKOhteet OK”, jos kaikki ostoreskontran tehtävät on suoritettu ajallaan ja vastaavasti sivulla on ilmoitus ”KOhteita MYÖHÄSSÄ”, mikäli yrittäjän itsensä syöttämä päivämäärä täyttynyt.

Sisällysluetteloon on viidentenä aihealueena lisätty PDCA-puuteanalyysimatriisi, jota hyödynnetään hallintajärjestelmästandardien yhdistämisessä (SFS-823 2009, 112-139). Pienyrityksen näkökulmasta puuteanalyysimatriisin soveltaminen toimii alkuvaiheessa vain pääpiirteissään hallintajärjestelmästandardien mallia noudattaen. Tavoitteena on puuteanalyysimatriisin käytön totuttelu, mikä tehdään turvallisuus- ja laaturiskien sekä kehittämiskohteiden keräämisellä puuteanalyysimatriisiin, mistä seulotaan varsinaiset BSC:n mukaiset tavoitteet. Tähän palataan jäljempänä avattavien taulukoiden yhteydessä.

3.2.2 Tutkimuksessa esiin noussut räätälöity ostoreskontra

Sisällysluettelo on samalla tavalla yksi kehittämiskohde kuin koko työkalu, joten kyseisen MSExcel -taulukon lukitseminen tehdään ilman salausta. Lukitsemisen avulla kuitenkin poistetaan virhenäppäilyyn mahdollisuus myös seuraavassa taulukossa, joka kuvaa työkohteina esiteltävää yritykselle räätälöityä ostoreskontraa.

← Paluu	Kohteen nimi	Aloituspvm	Tarkastuspvm	Tarvikkeet	Mistä	Työtunnit	Työntekijä	Kirjauspvm	Muuta	Kopiot	Kuittaukset: Avaus = a Myyntiresk = m
		17.5.2015	17.5.2015								
	MALLIKOHDE	17.4.2020	17.5.2020	Pihakivet	Oy AB	24	RS, EH	17.4.2020		Lähetyslista	
	MALLIKOHDE	18.4.2020	18.5.2020	Reunavalu	Oy AB	8	RS, EH	18.4.2020		Lähetyslista	

Kuva 5. ”Työkohteet” eli yritykselle räätälöity ostoreskontra.

Taulukko on ensimmäinen varsinainen tietojen syöttölomake, mutta ostoreskontrana se palvelee myös tietoja näyttävänä taulukkona. Navigoinnin helpottamiseksi kaikkiin taulukoihin ja syöttölomakkeisiin on lisätty ”Paluu” -painike samaan kohtaan vasempaan yläreunaan. Painiketta käyttämällä näkymä siirtyy ”Sisällysluettelo” -sivulle asiakirjan alkuun.

”Työkohteet” -taulukko on perustettu pienentämään omistaja-yrittäjän muistettavia asioita ja yksinkertaisella tavalla systematisoimaan yrityksen ostoreskontraa. Ensimmäinen sarake ”kohteen nimi” yksilöi työkohteen siinä vaiheessa kun siihen kohdistuu ensimmäinen kuluerä. Kuluerä voi olla hankinta, alihankinta tai vastaava muu kohteeseen linkittyvä osto. Ostojen lisäksi työkohteeseen voi kirjata myös tehtyjä omia työtunteja, mikä palvelee yrityksen rakennustoimintaa, missä ei ole vastaavaa kohdekirjanpitoa kuin kiinteistöhuollossa.

Kohteen nimen syöttämisen jälkeen kirjataan aloituspäivämäärä ja tarkastuspäivämäärä. Molemmista on annettu kirjausmuoto ja tehty mallikirjaukset. Tarkastuspäivämäärä toimii osto-

reskontran eräpäivänä, eli käyttäjä arvioi laskutusjakson pituuden ja merkitsee hälytyspäivän. Hälytys siirtyy sisällysluettelosivulle ja nousee ”Työkohte” -painikkeen alapuolelle punaisena merkintänä ”KOHTEITA MYÖHÄSSÄ” -ilmoituksena. Toiminnon tavoitteena on muistikuorman ja huolehtimisen aiheuttaman kuormituksen pienentäminen ja sen tuoman riskienhallinnan avulla myös toiminnan kokonaislaadun parantaminen.

Seuraavaan sarakkeeseen syötetään varsinaiset ostot yleisellä tasolla. Ostot yksilöidään kohteiden ja lähetyslistojen perusteella, joten yleisen tason kirjaus on riittävä. Ostopaikka toimii varmennuksena. Kirjauspäivämäärä on oleellinen tieto kopio -sarakkeeseen linkitettävän lähetyslistan kanssa. Tällä tavoin varmistetaan ostojen kohdentaminen oikeisiin kohteisiin sekä oikeiden hinnoittelutietojen käyttäminen siinä vaiheessa, kun lähetyslistojen mukaiset tilaukset siirretään laskutusjärjestelmään. Tällä hetkellä kaupoista puuttuu palvelu, jossa yritykset pääsisivät lukemaan omien asiakastiliensä tavara- ja hintatietoja (ml. alennukset), mistä syystä tämän tyyppinen ostoreskontraa mukaileva toiminto helpottaa yrityksen toimintaa merkittävästi.

Toisena syynä yrittäjän mukaan on se, että kassoilla menisi kohtuuttomasti aikaa, jos ostot tehtäisiin eri lähetyslistoille, joissa olisi kohdeyksilöinnit. Lähetyslistojen kopioimisen hyperlinkeiksi muodostuessa käytännöksi poistuu myös riski sen suhteen, että tavarat ostavilta työntekijöiltä unohtuu toimittaa lähetyslistat tai ne putoavat jonnekin välille työpäivän kuluessa.

Viimeisenä sarakkeena taulukossa on kuittaussarake, joka muuttaa avatun kohteen värin punaiseksi ”a” -merkinnällä ja vihreäksi siinä vaiheessa kun kohde siirretään myyntireskontraan tai laskutusjärjestelmään ”m” -merkinnällä. Sarake toimii manuaalisesti, millä halutaan varmistaa tämän kriittisen vaiheen läpinäkyvyys ja toiminta. Sarakkeen solujen värimuutokset voi automatisoida vastaavalla tavalla kuin seuraavan ”Tilannekuva” -taulukon solujen kanssa on menetelty.

3.2.3 Tilannekuva -taulukossa raportoidaan mittaamisen nykytila

”Tilannekuva” -taulukko on kerätty strategista johtamista palvelevat seurantakohteet. Taulukko on rakennettu BSC:n näkökulmia noudattaen ja siihen on lisätty PDCA-kehittämissykli kuvaamaan jatkuvan parantamisen tärkeyttä siirtymävaiheessa olevalle oman toimintansa laa-
tua ja turvallisuuslähtöisyyttä kehittäväälle yritykselle. Taulukkoon ei syötetä tietoja vaan se ainoastaan kokoaa yhteen näkymään eri syöttösivujen tiedot ja vaihtaa mittareille annettujen arvojen mukaan solujen värit punaisen, keltaisen ja vihreän värin mukaan riippuen tavoitteen saavuttamisesta.

BSC - Tilannekuva

Yritys Oy

BSC - Tilannekuva
Näkymän avulla tarkastellaan yrityksen strategioiden mukaan laadittuja tavoitteita.



Mittarien avulla kerrotaan asetetut tavoitteet, joita verrataan menneeseen. **Pitäää** kuitenkin muistaa kohdentaa vertailu myös nykyisyyteen ja tulevaan.

Taloudellinen näkökulma					
Tavoite	Mittari / toteuma%	Kokonaislaatuun liittyvät riskit	Turvallisuusriski	Vastuuhenkilö	Seuranta-jakso
Isännöinti	7,69	2	3	Esa	TARKASTA
Hallitus	20,00	4	1	Esa	Avoinna
Laskelma	26,67	1	2	Esa	Avoinna
Ei käytössä	#JAKO/O!	0	0	0	TARKASTA
Ei käytössä	#JAKO/O!	0	0	0	TARKASTA
Luotettava yhteistyökumppani paikallisten yritysten kanssa					
Asiakasnäkökulma					
Tavoite	Mittari	Toteutuminen	Turvallisuusriski	Vastuuhenkilö	Seuranta-jakso
Osuus	7,69	2	3	Esa	TARKASTA
Kannattavuus	41,67	4	1	Esa	Avoinna
Uudet	16,67	6	4	Esa	TARKASTA
Uskollisuus	56,52	3	4	Esa	Avoinna
Tyytyväisyys	67,65	3	6	Rami	Avoinna
Nopea ja turvallinen palvelu 24/7					
Prosessinäkökulma					
Tavoite	Mittari	Toteutuminen	Turvallisuusriski	Vastuuhenkilö	Seuranta-jakso
Halli	10,00	2	3	Markku	TARKASTA
Ajoneuvo	10,00	4	1	Pauli	Avoinna
Pakki	10,00	2	1	Mika	TARKASTA
Lista	10,00	2	9	Rami	TARKASTA
Avain	10,00	3	9	Esa	Avoinna
Markkinointistrategia: Tarjoaa turvallista ja nopeaa asiakaspalvelua					
Henkilöstönäkökulma					
Tavoite	Mittari	Toteutuminen	Turvallisuusriski	Vastuuhenkilö	Seuranta-jakso
Perehdytys	10,00	2	9	Rami	TARKASTA
Ensiapu	20,00	2	1	Esa	Avoinna
Tulityö	100,00	1	1	Rami	Avoinna
TyHy	60,00	1	1	Rami	TARKASTA
Kokous	70,00	1	1	Esa	Avoinna
Henkilöstöstrategia: Palkkaa paikallisia ja tarjoaa vastuunottamista					



Kuva 6. Tilannekuva -taulukko osoittaa värien avulla kohteen etenemistä.

"Tilannekuva" -taulukko on kerätty strategista johtamista palvelevat seurantakohteet. Taulukko on rakennettu BSC:n näkökulmia noudattaen ja siihen on lisätty PDCA-kehittämisykli kuvaamaan jatkuvan parantamisen tärkeyttä siirtymävaiheessa olevalle oman toimintansa laatu- ja turvallisuuslähtöisyyttä kehittäväälle yritykselle. Taulukkoon ei syötetä tietoja vaan se ainoastaan kokoaa yhteen näkymään eri syöttösivujen tiedot ja vaihtaa mittareille annettujen arvojen mukaan solujen värit punaisen, keltaisen ja vihreän värin mukaan riippuen tavoitteen saavuttamisesta.

Yrityksen tiedot siirtyvät "Yritys" -taulukosta. Yrittäjä ei halunnut näytettäväksi mitään tunnistetietoja, joten esimerkki on yleinen. Sivun muodostuu BSC:n neljästä yleisestä näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on taloudellinen näkökulma, joka kuvaa "mitä mieltä omistajat ovat". Toinen näkökulma on asiakasnäkökulma, eli "miten asiakas kokee yrityksen". Kolmantena näkökulmana on prosessinäkökulma, jossa esitetään, "missä yrityksen on tultava hyviksi". Neljäntenä BSC:n mukaisena näkökulmana on henkilöstönäkökulma, jota voidaan kutsua myös oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulmaksi, eli siinä tarkastellaan, "miten yritys voi jatkaa kehittymistään tulevaisuudessa". (Mäkinen K. 2007, 38).

Yrittäjän kanssa keskusteltiin aluksi näkökulmista ja niistä yrittäjällä oli valmiit näkemykset. Taloudellisen näkökulman lähtökohtaiseksi sisällöksi yrittäjä ilmoitti, että yritys haluaa olla "Luotettava yhteistyökumppani paikallisten yritysten kanssa". Tämän tavoitteena on samalla

toimintaympäristön huomioiminen mahdollisten strategisten kumppanuuksien rakentamiseksi sekä institutionaalisten sidosryhmien huomioiminen toimintaa kehitettäessä.

Taloudellisen näkökulman mittareiksi yrittäjä halusi isännöintiyriytysten saavuttamisen, taloyhtiöiden hallitusten saavuttamisen sekä kustannuspaikkalaskennan perustamisen yli 10.000 euron investoinneille. Kahta muuta tavoitetta yrittäjä ei halunnut esittää opinnäytetyössä.

Tavoite -sarakkeen jälkeen tulee ensimmäinen mittari, jolla mitataan tavoitteiden toteutumista. Mittari on rakennettu prosentuaalisena ja sen värit muuttuvat täyden prosenttiosuuden kolmanneksittain punaisesta keltaisen kautta vihreään. Kuvassa kaikki mittarit ovat vielä toteutumansa alkukolmanneksella.

Seuraava mittari kuvaa toiminnan kokonaislaatuun liittyviä riskejä taloudellisten näkökulmien kannalta. Riskiluvut osoittavat, että ”Hallitus” -rivin osalta on korkein laadullinen riski. Pienin laadullinen riski liittyy kustannuspaikkojen perustamiseen ”Laskelma” -rivillä, mikä on ymmärrettävää, sillä toiminto on hyvin pitkälle yrityksen sisäisenä sen omassa hallussa ja tavoitteeseen pääsemisellä on lähestulkoon pelkkiä positiivisia vaikutuksia.

Kolmas mittari liittyy yrityksen tavoitteeseen kehittyä turvallisuuslähtöiseksi toimijaksi. Siinä ensimmäisen rivin ”Isännöinti” -aihe on nähty riskialttiudeltaan kaikkein kovimmaksi tavoitteeksi. Suojeltavaksi kohteeksi yrittäjä näkee tässä tavoitteensa maineen ja sen ylläpitämisen. Mainetta ei yrittäjän mukaan ole vara riskeerata millään forumilla.

Hallintajärjestelmästandardien mukaan toimintaa kehitettäessä tulee kiinnittää huomiota myös yrityksen rakenteeseen. Rakenteeseen liittyy monia tekijöitä, joista yksi on jokaisen työntekijän oman roolin ja vastualueen luominen (SFS-823 2009, 19). Viidenneksi sarakkeeksi BSC:n näkökulmaan on lisätty toiminnon omistaja, vastuuhenkilö. Vastuuhenkilön roolia yrittäjä täsmensi kulloisenkin asian aikataulunmukaisen toteutuksen huolehtijaksi ennemmin kuin sen yksinomaiseksi tekijäksi. Tämän tyypisellä delegoinnilla yrittäjä haluaa kasvattaa enemmänkin vastuun ottamiseen ja siihen liittyvän roolin näkemiseen kuin pelkästään suorittamiseen, mikä tietenkin on kiinteä osa työn johdon ja valvonnan alaisena toimimisesta työelämässä.

Viimeisessä sarakkeessa on kuvattu seurantajaksoa koskeva hälytys. Sarake tarvittiin, koska siten yhdellä näkymällä Tilannekuva -taulukolla tavoitetaan siten BSC-näkökulman koko elinkaari. Sarakkeessa seurantajakso näkyy ”Avoinna” -tekstinä silloin kun tavoitteelle asetettu tarkastus-/käsittelypäivämäärä ei vielä ole käsillä. Käsittelypäivän koittaessa sarakkeen so-

luun tulee punaisena tekstinä ilmoitus ”TARKASTA”, mikä edellyttää tehtävän käsittelyä ennen sen pois kuittausta.

Vastaavat sarakkeet liittyvät myös BSC:n mukaisiin muihin näkökulmiin. BSC:n mukaisilla mitareilla kerrotaan lähtökohtaisesti yrittäjän asettamat strategiset kehittämistavoitteet (Mäkinen K. 2007, 38) ja niitä verrataan menneeseen. On kuitenkin tärkeää huomioida myös nyky-päivä ja tulevaisuus. Pienyrityksessä tämän tyyppiset asiat on helppoa järjestää samalla työkalulla asettamalla nopean aikavälin kehittämistavoitteita ja niille lyhyet hälytysvälit. Tämän tyyppiset välittömiä toimenpiteitä aiheuttavat tavoitteet nostavat tehokkuutta, pienentävät muistettavia asioita ja antavat myös nopeaa palautetta kehittämistyön etenemisestä. Syöttölomakkeen käyttöön tästä kuitenkin seuraa huomioitavia vaatimuksia etenkin suljettavien kohteiden arkistoinnin osalta.

3.2.4 Mitattavien kohteiden taustatiedot tietojen syöttölomakkeissa

BSC - Talousnäkökulman tietojen syöttölomake tai -taulukko on vastaava kuin asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulmien syöttölomakkeet. Asioita ainoastaan tarkastellaan kyseisistä näkökulmista. Syöttölomakkeista löytyy asetettujen tavoitteiden taustatiedot, mistä syystä johtuen niihin on pitänyt varata useita kirjaamista palvelevia sarakkeita. Syöttölomakkeiden sisällöt ovat yrittäjän pyynnöstä muunneltuja.

Balanced Score Card - Talousnäkökulma														
"Mitä mieltä omistajat ovat?"														
Huom!	Tavoite-luku	Saavu-tettu	Toteuma %	Tavoitteen kuvaus	Tavoitteen nimi	Toiminnan kokonaislaatuun liittyvät riskit	Toden-näköi-syys	Vaka-vuus	Riski-luku	Yleiset turvallisuus-riskit	Toden-näköi-syys	Vaka-vuus	Riski-luku	Muuta
Kaupungissa isännöitsijöitä yhteensä "40"	13	1	7,69	Kehitetään toimiva suhde jokaiseen alueen merkittävään isännöitsijätölmistoon (40 kpl)	Isännöinti	Toimitaan liian monen isännöitsijän kanssa, mikä pudottaa laatua.	1	2	2	Maine: Menetetään isännöitsijän luottamus	1	3	3	Esa
Asiakastaloyhtiöitä yhteensä 50	5	1	20,00	Kehitetään viestintää taloyhtiöiden hallituksiin	Hallitus	Isännöitsijöiden reaktiot	2	2	4	Menetetään isännöitsijöiden luottamus	1	1	1	Esa
Yhtiökohtainen kustannuspaikka yli 10.000 € investoinneille.	15	4	26,67	Yhtiökohtainen kanattavuuslaskelmataulukko	Laskelma	Perustamiskustannus	1	1	1	Hintoihin liikaa korotuspaineita	1	2	2	Esa
			#JAKO/0! #JAKO/0!						0 0				0 0	

Tilannekuvaan raportoituja näkökulmia 5 kpl

Kuva 7. BSC - Talousnäkökulman tietojen syöttölomake.

Ensimmäinen sarake on huomautussarake, johon voi koota tekemiseen liittyviä ajatuksia ja lähtötietoja. Lähtötiedot voivat perustua erilaisiin analyysihin, rajauksiin tai päätöksiin. Seuraavaan sarakkeeseen kirjataan numeroin tavoiteluku, joka kuvaa tavoitteen täyttymisen edellyttämää kokonaismäärää, eli 100 %:a. Toiseen sarakkeeseen kirjataan tavoitteen saavuttamista kuvaava luku. Ensimmäisen rivin tavoitteena oleva isännöitsijöiden tavoittaminen edellyttää siis 13 isännöitsijän kanssa kehitettävää toimivaa keskusteluyhteyttä ja tähän mennessä on tälle asteella päästy yhden isännöitsijän kanssa, mikä tekee toteumaprosentiksi

13 %. Tämä prosenttiluku siirtyy automaattisesti ”Tilannekuva” -sivulle sille varattuun kenttään.

Seuraavassa sarakkeessa on tavoitteen kuvaus, missä selväsanaisesti kuvataan tavoitteen sisältö. Viidenteen sarakkeeseen merkitään tavoitteen lyhytnimi, joka siirtyy ”Tilannekuva” -taulukkoon sellaisenaan. Seuraavassa sarakkeessa kuvataan merkittävin kokonaislaadullinen riski, eli vihjeenä toimivaan solun kommenttiin voi kirjata esimerkiksi toiminnan laadun vaarantumisen liian monen uuden asiakkaan hoitamisesta, mikä pitää huomata myynnin ja markkinoinnin sekä resurssitilanteen varmistamisella. Tapahtuman todennäköisyydelle ja vakavuudelle annetaan numeeriset arvot, jotka kerrotaan keskenään riskitason arvioimista palvelevan riskiluvun saamiseksi (Leppänen J. 2006, 127). Vastaavalla tavalla menetellään yleisten turvallisuusriskien suhteen. Aluksi tunnistetaan suojattavat kohteet ja arvioidaan niihin kohdistuvat uhat, jonka jälkeen arvioidaan tapahtuman todennäköisyys ja vakavuus ja annetaan niille numeeriset arvot seuraavan työkaluun tuotetun kommentin mukaisesti. Myös tämä riskiluku siirtyy automaattisesti ”Tilannekuva” -sivulle.

Turvallisuuskulma: Riskit,
Vastuuhenkilö, PDCA, tarkistuspäivämäärät,
jatkotoimenpiteet/siirto arkistokansioon

Tee mitta-asteikko ja anna numeeriset arvot:
Seurausten vakavuus x tapahtuman todennäköisyys = Riskin suuruus

Seurausten vakavuus:
Mitta-asteikko:
1 = Vähäinen,
2 = Vakava
3 = Erittäin vakava

Tapahtuman todennäköisyys
Mitta-asteikko:
1 = Alhainen
2 = Keskimääräinen
3 = Korkea

Riskin suuruus:
1 = Alhainen riski
2 = Vähäinen riski
3 = Kohtalainen riski
4 = Merkittävä Riski
5+ = Sietämätön riski

Kuva 8. ”Yleiset turvallisuusriskit” -solun pop-up -kommentti riskiluvun saamiseksi ja sen osoittaman riskin vakavuuden tunnistamiseksi.

Yleisten turvallisuusriskien mukaisten suojattavien kohteiden ja niihin kohdistuvien uhkien tunnistamiseen käytetään Elinkeinoelämän keskusliiton, EK:n kuvaa, joka on esitetty aiemmin tässä tutkimuksessa. Kuva on lisätty myös työkaluun omana välilehtenä, jotta sitä voi helposti käyttää suojattavien kohteiden ja uhkien määrittämisen apuna.

Seuraavaksi tietojen syöttötaulukossa on lisätietoja varten varattu ”Muuta” -sarake, joka palvelee satunnaisia huomioita. ”Omistaja” -sarakeeseen merkitään tavoitteen omistaja, joka myös siirtyy automaattisesti ”Tilannekuva” -taulukkoon. Viimeisenä sarakkeena on seuranta-päivämäärä, joka hälyttää ”Tilannekuva” -taulukossa automaattisesti, kun tavoitteen eräpäivä on ajankohtainen.

Tilannekuvaan raportoitu enimmillään viisi tavoitetta. Tämä siitä syystä, että liian monen tavoitteen asettaminen vaarantaa niiden toteuttamisen. Yrittäjänä kanssa käydyn keskustelun perusteella käytetään mieluummin lyhyitä tavoitteiden määraaikoja kuin suurta tavoitemäärää, jotta tavoitteet myös saavutetaan. Pienessä yrityksessä osa tavoitteista voi lähestyä operatiivisia tavoitteita, mikä myös puoltaa toimintatapaa ja johon työkalu soveltuu myös varsin hyvin. Operatiivisten tavoitteiden asetannasta johtuen sekä tutkimuksessa esiin nousseen yrittäjän jatkuvan eteenpäin menon ajoittaiseksi pysäyttämiseksi historiatietojen pariin päätettiin luoda toteutuneiden tavoitteiden arkistointimalli, joka olisi riittävän yksinkertainen käytettäväksi ja samalla riittävän avoin, jotta historiatiedot olisivat helposti saatavilla ja tulisivat myös hyödynnetyiksi. Näillä perustein yrittäjän kanssa sovittiin käytännöstä, jonka mukaan jokainen saavutettu tai muuten suljettu tavoite kopioidaan syöttölomake -sivulle sen ensimmäiselle tyhjälle riville. Tällä tavoin toteutuu johtamisen historiatietojen ja vanhojen päätösten tallentaminen, jotta niistä voidaan oppia ja saada palautetta omaa päätöksentekoa varten.

Asiakasnäkökulman syöttölomakkeeseen merkittiin tavoiteasetannan aloitusvaiheessa asiakasnäkökulman perusmittarit, joita ovat asiakaskannattavuuden lisäksi siihen vaikuttavat uusien asiakkaiden hankinta, asiakasuskollisuus ja asiakastytyväisyys ja lisäksi myös markkinaosuus (Kaplan ja Norton 1996, 68). Näiden perusmittarien mieltäminen hyödyttää yrittäjää hänen omien sanojensa mukaan monessa markkinointiin ja myös omaan sisäiseen laskentaan liittyvässä asiassa. Prosessinäkökulman syöttölomaketta täytettäessä yrittäjän huomio kiintyi operatiivisiin asioihin. Käytännön valmiudet eri palvelu- tai työtehtäviin lähdettäessä olivat jatkuva huolenaihe, mihin piti kiinnittää valvontaa. Lisäksi toiminta ja eri kohteissa vaihtelivat suuresti, mistä johtuen oli aika lähteä järjestelmällisesti hakemaan yhdenmukaisia toimintamalleja sekä vastuuttamaan työntekijöitä. Tässä kohdassa myös seuranta-ajat muodostuivat keskimääräistä huomattavasti lyhyemmiksi, mihin tuotettu työkalu ei asettanut mitään rajoitteita. Vastaavasti myös henkilöstönäkökulma palveli yrittäjän mielestä lyhyemmän aikavälin tavoitteita paremmin kuin pitkän aikavälin tavoitteita. Erityiseksi asiaksi henkilöstönäkökulmassa nousi perehdyttämisen aiempaa tehokkaampi järjestäminen.

3.2.5 Strategisen johtamisen tuki yritystietojen syöttölomakkeissa

Yritys -osiossa on tietojen hallintajärjestelmästandardien johtamisjärjestelmän rakentamiselementteihin perustuvat tietojen syöttölomakkeet, joihin yrittäjä kuvaa seuraavat strategiseen suunnitteluun liittyvät asiat:

- toimintaympäristö
- visio ja strategia
- tavoitteet ja päämäärät
- asiakkaat ja muut sidosryhmät
- tuote ja markkinat
- rakenne ja resurssit
- tuotantoprosessit
- tuki- ja muut prosessit (SFS-823 2009, 7).

Jokaiseen strategisen suunnittelun syöttölomakkeeseen sisältyy lyhyt ohjeistus tietojen sisällöistä. Ohjeistuksen lisäksi kaikissa lomakkeissa on koontiluettelo kolmen merkittävimmän turvallisuus- ja laaturiskialueen määrittämiseksi sekä kolmen tärkeimmän kehittämiskohteen määrittämiseksi.

Taulukon 3 merkittävintä riskiä		
Turvallisuusriskit	Laaturiskit	Kehittämiskohteet

Kuva 9. Syöttölomakkeiden riskien ja kehittämiskohteiden koontitaulukko.

Strategisen aihealueen turvallisuus- ja laaturiskit sekä kehittämiskohteet linkittyvät suoraan työkalun puuteanalyysimatriisiin.

3.2.6 Puuteanalyysimatriisi

Puuteanalyysimatriisi on yksi hallintajärjestelmästandardien yhdistämisessä käytetyistä välineistä, jolla analysoidaan käytössä olevien menettelyjen ja käytäntöjen sekä standardien edellyttämien menettelyjen ja käytäntöjen väliset puutteet. Menettely palvelee myös eri standardienvälisten puutteiden analysointia. Puuteanalyysi on mahdollista tehdä prosessien ja eri prosessien välisten linkitysten tuntemisen jälkeen. Tuntemista helpottaa prosessien ja niiden keskinäisten linkitysten kuvaaminen. (SFS-823 2009, 112 - 114).

Pienessä yrityksessä puuteanalyysimatriisin käyttö liittyy kokonaislaadun kehittämiseen ja hallintajärjestelmästandardeihin liittyvien käyttöönottovalmiuksien luomiseen. Käytännön työtä puuteanalyysimatriisin hyödyntäminen helpottaa siinä, että eri prosesseista ja strategian määrittämiseen tarvittavista syöttölomakkeista kootut laatu- ja turvallisuusriskit sekä kehittämistarpeet saa linkitettyä yhdelle sivulle, missä ne on helppo pisteyttää ja siirtää strategiseksi tavoitteiksi valitulle BSC-näkökulmasivulle. Tällä tavalla voi käsitellä yrityksen strategiaan johtamiseen liittyvät riskialueet ja halutessaan ottaa mukaan myös merkittävimmät operatiiviseen toimintaan liittyvät riskit sekä kehittämistarpeet.

Puuteanalyysimatriisi			
Puuteanalyysimatriisia hyödynnetään eri prosesseissa niiden vaatimusten ja suositusten osalta, joissa halutaan nudattaa yhdistettyä hallintajärjestelmästandardia tai valittuja erillisiä standardeja.			
Oletuksena tähän linkittyy jokaisen taulukon kolme merkittävintä riskiä, joista valitaan BSC:n tavoitteet			
Linkitysten lähdetaulukot	Turvallisuusriskit	Laaturiskit	Kehittämiskohteet
Toimintaympäristö	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
Visio ja Strategia	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
Tavoitteet ja päämäärät	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
Asiakkaat ja muut sidosryhmät	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
Tuote ja markkinat	0	0	0

Kuva 10. Ote pienyrityksessä sovellettavasta puuteanalyysimatriisista.

Puuteanalyysimatriisiin kerätyt tiedot pisteytetään riskitasojen selvittämiseksi, mikä toimii yhtenä tärkeänä perusteena asian siirtämiseksi sen mukaiseen BSC-näkökulmaan, mittaroinnin myötä seurattavaksi kehittämistavoitteeksi.

3.2.7 Strategiakartta

Viimeisenä kehittämistyökalusta esille otettavana välilehtenä on yrityksen strategiakartta. Strategiakartan soveltamisella strategisen tavoiteasetannan perustana. Strategiakartan avulla selkeytetään BSC:n sisältämän neljän eri näkökulman välisiä linkityksiä, jotta niihin voidaan liittää ajallinen seuranta ja siten myös testata strategioiden toimivuutta. (Kaplan R. ja Norton D. 2004, 361). Strategiakartan mukaisessa taloudellisessa näkökulmassa yrityksen tärkein teh-

tävä on sen liiketoiminnan kasvaminen. Asiaksnäkökulmaan liittyy edellä kuvatut viisi tavoitetta. Prosessien näkökulmasta tuotannon ja tuotekehityksen pitää kyetä tuottamaan tehokkaalla tavalla asiakkaiden vaatimukset täyttäviä tuotteita ja myös täyttämään asiakkaiden muut odotukset. Henkilöstön näkökulmasta tärkeää on motivaation ylläpitäminen henkilöstön omien arvostusten ja yrityksen etujen mukaisesti, mikä edellyttää henkilöstön säännöllistä kuulemista.

Pienyritykselle strategiakartan merkitys on strategioiden ja BSC:n mukaisten näkökulmien visualisointi siten, että kokonaisuus hahmottuu mahdollisimman yhdenmukaisella tavalla. Strategiakartan käytössä puhutaan myös kriittisistä poluista eri asioiden syy- ja seuraussuhteiden löytämiseksi, millä voidaan selvittää niihin liittyviä riskejä uudesta näkökulmasta.

4 Turvallisuuslähtöisen kasvustrategiatyökalun sovellettavuus

Tutkimuksessa tuotettu työkalu rakennettiin MSExcel -taulukkoina, johon tuotettiin tietojen syöttösivut ja kokonaisnäkymän tarjoava seurantatyökalu yksinkertaisine värikoodeineen. Värikoodien lisäksi työkaluun sijoitettiin päivämäärien mukaan asetettavat hälyttimet, jotka ilmaisivat annettujen päivämäärien jälkeiset tarkistusajankohdat. Yrittäjän mukaan sovellus toimi ja oli riittävän yksinkertainen, jotta sitä voi hyödyntää päivittäisessä työssä. Sovelluksen lisäarvona oli sen muistuttaminen eri teemoista, ja asioista, jotka olivat kehityskohteina.

Haastateltaville toisille yrittäjille sovelluksen demoversio annettiin kokeiltavaksi ennen haastattelua. Haastattelu toteutettiin syvähaastatteluna ja siinä selvitettiin yrittäjien tuntemuksia sovelluksen käytettävyydestä, kiinnostavuudesta sekä niistä asioista, jotka heidän mielestään voisivat toimia paremmin.

4.1 Työkalun sovellettavuus- ja yrittäjien kehittämisarviot

Sovellettavuus- ja kehittämisarviot toteutettiin kolmessa eri syvähaastattelussa, joissa tutkimuskohteen vertaisyrittäjät kertoivat näkemyksensä tutkimuksessa kehitetyn työkalun sovellettavuudesta, mahdollisuuksista ja kehittämistarpeista. Vertaisyrittäjyys liittyy pieneen yrityskokoon, mutta muilta osin haastateltavat edustavat hyvin erilaisista lähtökohdista toimivia yrittäjiä. Lähtökohdat poikkeavat eniten yrittäjien pohjakoulutusten, toimialojen, sekä toimintaympäristöjen suhteen kaikkein eniten. Kommentit sivuavat siis käytettävyyden lisäksi myös tuotteistamisen ja kaupallistamisen kehitystarpeiden arvioimista.

Haastattelut tehtiin puhelinkeskusteluina sen jälkeen kun yrittäjät olivat ehtineet haluamansa ajan tutustumaan tuotteeseen. Tällä tavalla oli tavoitteena saada yrittäjillä nousemaan esiin niitä kysymyksiä, jotka tuotteen käytettävyyssarvioon perustuvaa kehittämistä ajatellen ovat relevantteja. Tämä on merkityksellistä silloin, kun tavoitellaan yksinkertaista työkalua, jonka pitäisi avautua ilman konsultointia. Yrittäjät osallistuivat käytettävyy- ja kehityshaastatte-

luun ennen kuin tutkimuksen liitteenä oleva käyttöohje (ks. Liite 1) oli tehty, joten he selvittivät aluksi itsenäisesti tuotteen ominaisuuksia.

Tuotteen käytettävyydestä nousi jokaisen yrittäjän haastattelussa esiin tarve työkalun käyttöön ottamisen yhteydessä tuotteen yhteiseen läpikäymiseen ainakin yhden kerran ennen kuin se kokonaisuudessaan avautuu. Käyttöohje tuotettiin näillä perusteilla yrittäjien esittämiin kysymyksiin viitaten. Yrittäjät kertoivat, etteivät he myöskään olleet ehtineet tutustua tuotteeseen kovinkaan syvällisesti, mistä johtuen haastattelu kohdentui aluksi sen opastettuun läpikäymiseen. Tuotteen läpikäymisen yhteydessä haastateltavat esittivät seuraavia kommentteja:

- tuote on riittävän yksinkertainen, jotta siitä voisi olla konkreettista apua yrityksen toiminnan järjestämiseen ja johtamiseen
- sisällysluettelon visualisointi ja toimintaympäristön kuvaaminen kehämäisenä, täydennettävänä toimintona koettiin mukavalla tavalla asiaa konkretisoivaksi.
- tuotteen käyttöönotto on laaja kokonaisuus, joka menee syvälle oleellisiin asioihin, mutta tuo ne myös tilannekuva -välilehdellä (MSExcels-tila) riittävän konkreettisesti ja ennen kaikkea hyvin muistuttavalla tavalla esiin
- asioiden konkreettinen esittämistapa teki työkalusta yrittäjiä lähellä olevan, mikä on suuri ero moniin koulutuksiin, joihin kaksi yrittäjää kolmesta oli osallistunut. Esimerkkinä oli BSC-koulutus, jonka *"koulutus oli perustunut liian korkeatavoitteisiin asioihin, eikä sen käyttöönotto ollut johtanut aiemmassa tehtävässä mihinkään"*.
- kehittämistarpeena oli liitteenä oleva käyttöohje, jossa yksilöidään kokonaisuutta enemmänkin työkirjatyyppiseksi.
- negatiivista kritiikkiä yrittäjät eivät esittäneet, mutta jokainen heistä kuitenkin haluaisi tutustua työkaluun tarkemmin, ennen kuin he ottaisivat sitä yrityksensä käyttöön.
- MSExcelsin käyttöä yrittäjät pitivät vahvuutena, koska se toimi läpinäkyvyyden lisääjänä ja konkretisoi samalla niitä yhteyksiä, mitä yrityksen eri tasoilla ja toiminnoissa oikeasti on.
- MSExcelsin osalta yrittäjät totesivat toiseksi vahvuudeksi sen omakohtaisen räätälöinnin, mikä ei normaalisti ole mahdollista tämän tyyppisissä sovelluksissa. Tämä loi heihin luottamusta työkalun kokeiluun ottamisesta.
- Navigoitavuus koettiin normaalia MSExcelsiä huomattavasti paremmaksi kevyen visualisoinnin ja navigointipainikkeiden ansiosta.
- Visuaalinen sisällysluettelo todettiin selväksi vahvuudeksi käytettävyyden osalta.

Yrittäjien haastatteluiden perusteella tutkimuskohteen kanssa tuotettiin liitteenä oleva käyttöohje tarkentavine selityksineen sekä lisättiin substanssiin liittyviä tarkennuksia työkalun käyttämisen tueksi.

5 Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on yleensä induktiivinen tutkimusote, jossa edetään yksittäisestä tiedosta yleistykseen. Tutkija saattaa itsensä tutkittavaan aiheeseen eri lähteiden avulla oppiakseen ymmärtämään tutkittavaa aihepiiriä. (Hirsjärvi S., Remes P. ja Sajavaara P. 2007, 260). Ymmärrys mahdollistaa havainnoinnin kohdentamista tarkasti oikeisiin asioihin mutta antaa samalla riittävästi perspektiiviä nähdä asiaa myös laajemmin. Prosessia voi verrata konsultointiliiketoimintaan, jossa asiakkaalle kerrotaan myyntivaiheessa, miten hänen liiketoimintaansa voitaisiin parantaa jollakin ratkaisulla, jonka olemassa olon osalta asiakas ei sitä ennen tiennyt edes olevan mitään ongelmaa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kirjoittamisella ja sen kautta asioiden selkeyttämisellä on tärkeä rooli. Alasuutari vertaa kvalitatiivista tutkimusta salapoliisikertomukseen, jossa johdannon, käytettyjen menetelmien ja analyysin jälkeen lukijalle paljastetaan tulokset. Lopuksi tuloksia vielä reflektoidaan pohdintaosiossa. (Alasuutari P. 1993, Hirsjärvi et al. 2008, 262 mukaan.) Kirjastotiede ja informatiikka -lehden haastattelussa Alasuutari pelkistää laadullista analyysiä ja kuvaa sen kahtena vaiheena, eli havaintojen pelkistämisenä ja arvoituksen ratkaisuna (Kirjastotiede ja informatiikka 14(2), 63).

Olkoon menetelmä kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen niin on hyvä ymmärtää, että eri menetelmäteoksia ja menetelmäkirjailijoita myös arvostellaan. Esimerkkinä tällaisesta nousee esiin Sosiologia lehden kirja-arviota koskevassa artikkelissa, jossa arvioidaan esimerkiksi Alasuutaria ja hänen teostaan ”Laadullinen tutkimus” kritiikittömyydestä suhteessa kvantitatiiviseen tutkimukseen (Sosiologia 2/98, 150). Esimerkki on hieman irrallinen, mutta se auttaa kokemattomaa tutkijaa oivaltamaan paremmin tieteen tekemisen avoimuutta ja siten myös sen haasteita ja mahdollisuuksia, koska metodologia on yksi tutkimuksen teon kulmakivistä ja siten kokemattomalle tutkijalle ehkä varovaisimmin lähestyttäviä aiheita.

Kokemattoman tutkijan näkökulmasta tarkasteltuna Alasuutari pelkistää tutkimuksenteon, käsittelee sitä pragmaattisesti ja kansantajuisesti. Tutkijan yksi rooli on hakea tietoa ja hyödyntää sitä omassa tutkimuksessaan voidakseen todistaa väitteensä oikeaksi tai erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidakseen yleistää tutkimuksen kohteeksi ottamansa ilmiön, mikä on hänen mukaansa koko laadullisen tutkimusprosessin perusta ja samalla tavoite, minkä Alasuutari kuvaa hyvin tiimalasi -vertauksellaan. (Alasuutari P. 1999, 248).

5.1 Tutkimussuunnitelma

Toimintatutkimuksessa voi lähestymistapana olla yhteistoiminnallisuuteen perustuva malli, jolla haetaan ja tarjotaan systematisoidulla tavalla luotu ratkaisu tutkittavaan aiheeseen (Eriksson P. ja Kovalainen A. 2010, 198 - 207). Tutkimussuunnitelman tueksi ja kohdeorganisaation tahtotilan varmistamiseksi, ja siten myös sitouttamiseksi, on hyvä laatia kirjallinen

tutkimussopimus. Tuolla sopimuksella muodostetaan ja varmistetaan yhteinen käsitys ja tahotilla yksilöimällä tutkimukseen myötävaikuttavat toimijat, tutkimuksen tavoitteet, tutkijan saataville annettavat tiedot ja muut vastaavat yksityiskohdat. Organisaatiot edellyttävät usein myös salassapitosopimuksen laatimista, jolla varmistetaan kirjallisesti idealistinen ajatus yrityksen liikesalaisuuksien leviämisen estämisestä.

Eskola ja Suoranta kuvaavat tutkimussuunnitelman tekemistä prosessiksi, jossa ideat hahmotellaan aluksi ideapaperille ja ne tiivistetään yksinkertaiseksi suunnitelmaksi. Tässä suunnitelmassa pohditaan idean lisäksi esimerkiksi sitä, miksi aihe kiinnostaa ja mahdollisesti myös, millaista ratkaisua siihen itse näkisi olevan. Työnimi ja avainsanat auttavat myös aiheen hahmottelussa ja sen rajaamisessa. Aiheen pitää siis kiinnostaa tutkijaa, mutta hän ei saa olla sitä liian lähellä, jotta on mahdollista säilyttää objektiivisuus. Subjektiivisuuden kyljessä objektiivisuutta voi ylläpitää käsitteellisyyksillä ja menetelmillä. (Eskola ja Suoranta 2008, 35.)

Tämän tutkimuksen tekijälle yrittäjyys on sisäsyntyistä ja kumpuaa perhekokemuksista, mikä tekee asiasta samaan aikaan sekä kiehtovan että arkisen. Kiehtovuus syntyy muistoista, jotka liittyvät lapsuuteen ja nuoruuteen yrittäjäperheessä ja arkisuus liittyy tutkimuskohteen ja oman yritystoiminnan käytänteisiin sekä arjen haasteisiin, jotka kaikki mahtuvat puolittain sisäsyntyisesti molempien yritys näkökulmiin esimerkiksi niiden riskinottokyvystä.

Tutkimuksen kohdeyritys on tutkijaa riittävän lähellä, jotta lyhytkestoisessa tutkimusinterventiossa voi puhua toimintatutkimuksesta. Jos tämän tyyppinen intrapreneurin ja entrepreneurin, sisäisen ja ulkoisen yrittäjän, välinen diskurssi tulisi jostakin syystä saattaa muodolliseksi, niin tutkijaa voisi tässä roolissa luonnehtia yrityksen kasvujohtajaksi tai ulkoistetun palvelun tullessa kyseeseen voitaisiin puhua johdon konsultoinnista.

Eskola ja Suoranta jatkavat tutkimussuunnitelmaan liittyvää pohdintaansa siten, että seuraavaksi on mahdollista jo hahmottaa tarkkoja kysymyksiä ja niistä edelleen kirjallisuutta lukiella ja eri soveltamismalleja pohtimalla mallintaa tutkimusongelma. Tässä vaiheessa tutkimuksen hahmottelu on edennyt jo siihen vaiheeseen, että on mahdollista aloittaa tutkimussuunnitelman tekeminen.

Tutkimussuunnitelmaa voi jalostaa seuraavien yksiselitteisyyttä tavoittelevien kysymysten avulla:

1. Mitä haluat tehdä?
2. Onko suunnitelma riittävän ymmärrettävä, että sen voi esittää ohjaajalle?
3. Onko sinulle selvää, mitä olet tekemässä?
4. Voitko jo kirjoittaa tutkimuksen suunnitelman ja teemavalinnan ilmaisevan ensimmäisen otsikon, jonka perusteella voit valita varsinaisen tutkittavan osa-alueen?

5. Voitko jo kirjoittaa tutkimuksen alustavana selkärankana toimivan sisällysluettelon, jonka mallin voit omaksua tutuussasi tieteenalasi muihin tutkimuksiin?
6. Voitko jo kirjoittaa sisällysluettelon ”analyttiseksi kommentiksi” johdannon alkuversion, joka voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ajatella omaksi ”hypoteesiksi”, eli omien esioletusten kartoittamiseksi ja johdannon uudelleen kirjoittamisessa tutkimuksen loppuvaiheessa sen näkemiseksi, onko mitään muuttunut, onko syntynyt uusia ajatuksia? (Eskola J. ja Suoranta J. 2008, 35 - 44.)

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, onko yrityksen toiminnan laadukkuudesta viestivillä turvallisuuslähtöisesti sovellettavilla hallintajärjestelmä- ja turvallisuusstandardeilla mahdollista tukea pienyrityksen kasvua.

Tutkimuksen subjektiivisena lähtökohtana ovat siis tutkijan oma yrittäjyyteen liittyvä perhe- tausta sekä yrittäjien kanssa käydyt alkukeskustelut, jotka osaltaan hahmottavat tutkimuksessa käsiteltävää yrityksen kasvuun liittyvää tutkimusongelmaa. Tutkimuksen objektiivinen osuus perustuu alan kirjallisuuteen, lehtiartikkeleihin, tieteellisten julkaisujen artikkeleihin ja aiempaan tutkimukseen. Niiden mukaan vastaavanlaista yleistykseen pyrkivää turvallisuuslähtöistä soveltamisyritystä ei tästä yhteiskunnallisestikin vaikuttavasta pienyritysten kasvua koskevasta aiheesta ole aiemmin tehty.

Tutkimus on rajattu käsittelemään yrityksen turvallisuuslähtöisen kasvustrategiatyökalun tuottamista turvallisuuteen liittyvien substanssistandardien sekä hallintajärjestelmästandardien yhdistettyä käyttöä mukaillen. Tämä tarkoittaa yrityksen kasvustrategian luomista yritys- turvallisuuden ja turvallisuusjohtamisen lähtökohdista siten, että niitä koskevat standardit antavat lähtökohdan prosessien teemoille ja substansseille. Turvallisuussubstanssit sisällytetään hallintajärjestelmästandardien yhteiseen prosessiteemaan ja yhteisiin rakenteisiin pienyrityksen strategisen johtamisen osa-alueiksi. Tämän tyyppisen tutkimusintervention tekemiseksi tulee kuitenkin perehtyä yrityksen kasvuun ja tutkimuksen yrittäjän filosofiaan, jotta muutoksen mahdollistamiseksi voi löytää yrittäjän kannalta tärkeimmät tarpeet yhteisen sävelen varmistamiseksi varsinaisen työkalun kehittämisen suhteen.

Tutkimusprosessia tuetaan laadun peruskäsitteiden ja -työkalujen sekä yleisimpien laadunhallintajärjestelmien yleisellä esittelyllä yrittäjälle, mikä mahdollistaa yrittäjälle myöhemmän laajentavan ja syventävän tiedon hankinnan halutessaan itsenäisesti. Konkretisoinnin yleisenä tavoitteena tutkijalla on samalla testata mallia sovellettavaksi muiden (asiakkaiden) kanssa käytävän kommunikoinnin kohdentamiseksi niihin asioihin, toimintamalleihin ja kehyksiin, joissa etenkin suuremmat asiakasorganisaatiot toimivat.

Tavoitteena on siis selventää tutkijalle, voiko tutkimuksen yhteydessä tuotettavalla työkalulla / menetelmällä tarjota yritykselle uskottavaa tukea systemaattisen kasvustrategian kehittämiseksi. Saman aikaisesti tutkija tavoitteena on rakentaa taloudellisesti hyödynnettävä toimintamalli, jolla voisi tuotteistamisen ja kaupallistamisen jälkeen parantaa pienyritysten kasvuedellytyksiä laajemminkin.

Tuotteistamiseen tai kaupallistamiseen asti tässä tutkimuksessa ei edetä vaan ne jäävät jatkotutkimusaiheiksi. Tämän tutkimuksen yhteydessä tuotteistamisella ja kaupallistamisella tarkoitetaan konsultointipalveluja ja siihen liittyviä erilaisia toimintamalleja B2B-asiakkuuksista PPP-mallinnukseen.

5.2 Tutkimusstrategia

"Perception is strong and sight is weak. In strategy it is important to see distant things as if they were close and to take a distanced view of close things." Tämä Pattonin käyttämä sitaatti on vv. 1584-1645 eläneeltä japanilaiselta sotilalta ja strategilta, Miyamoto Musashilta. Musashin strategista viisautta voi vapaasti tulkiten ymmärtää siten, että strategisessa ajattelussa havaitsemisen taito perustuu lähellä olevien asioiden näkemiseen, mutta tätä näkemäänsä pitää samanaikaisesti tulkita vastakohtat ja eri vaihtoehdot huomioiden, jotta ymmärtäisi myös eri ulottuvuuksissa kauempana olevia asioita. Pattonin mukaan hyvin suunniteltu strategia tarjoaa sekä suunnan että kehykset päätöksenteolle ja toiminnalle (Patton 2002, 38-39).

Tämä tutkimus edustaa teknistä toimintatutkimusta, jossa tutkija tarjoaa itseään lähellä olevalle yritykselle mahdollisuuden kasvustrategian uudistamiseen, sellaisessa toimintamallissa, jossa strategiaa tarkastellaan yrityksen systemaattisena kehitysvälineenä eikä vain yrittäjän omaan ajatusmaailmaan pohjautuvana persoonalähtöisenä suunnitelmana.

Tutkijan ja tutkimuksen kohteen suhdetta tutkija arvioi yhdenvertaiseksi, koska tutkijan intressissä on saada tutkittavalta kohteelta neutraaleja näkemyksiä tuotteistamismäärittelyihin. Minkäänlaisten riippuvuussuhteiden syntyminen ei edesauta tutkijaa tämän tutkimuksen hiljaisia tavoitteita käytäntöön vievien osatavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi tutkijan yksi intressi on oppiminen yrittäjyydestä, mikä auttaa osaltaan ylläpitämään analysoinnin ja johtopäätösten edellyttämää etäisyyttä realistisen kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

Kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja siihen liittyvästä tutkimusstrategiasta löytyy useita erilaisia kuvauksia. Pattonin mukaan valittua tutkimusstrategiaa voi kuvailla strategian suunnittelun osalta tarkoituksenmukaiseksi kohderyhmän valinnaksi (design sampling), tiedonkeruun ja kenttätöön strategioiden osalta kyse on osittain henkilökohtaisesta sitoutumisesta tutkimuskohteen lähelle ja toisaalta myös empaattisesta neutraaliudesta ja havainnoinnin osalta läs-

näolon valitsemisesta strategiseksi lähtökohdaksi. Analysointistrategiaksi voi Pattonin valikoi-
masta kuvata holistisen perspektiivin, jolla abduktiivisen päättelyn jälkeen tavoitellaan in-
duktiota. Abduktiivisella päättelyllä viitataan tässä yhteydessä johtoajatukseen perustuvaan
uuden teorian päättelyyn, mikä induktiivisessa päättelyssä syntyy pelkästään havaintojen pe-
rusteella. Holistinen näkemys on kuitenkin koko ajan vallitsevana. (Patton 2002. 39-41.)

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen toimintatutkimus, jossa tehdään interventio tutki-
muskohteena olevan yrityksen johtamiseen. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä ovat sy-
vähaastattelut ja osallistuva havainnointi. Kerätty aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä.
Osallistuvalla havainnoinnilla kerätty aineisto jää kuitenkin varsinaisen haastatteluaineiston
tukimateriaaliksi tai vastaavasti se palvelee tutkimuksen tekijää tarvittaessa vakuuttavana tai
vakuuttavuutta horjuttavana tekijänä. Painotus on teemaltaan strukturoimattomassa tai löy-
hästi strukturoiduissa syvähaastatteluissa, joista tutkija luo hermeneutiikan mukaisesti todel-
lisuustulkintaansa (Metsämuuronen 2006, 210).

Empiirisen tutkimuksen metodien valinnan lähtökohtana on haastateltavana ja havainnoitava-
na olevan yrityksen ja sen johtajan omakohtaisen kokemuksen tavoittaminen kasvustrategian
luomista koskevassa tutkimuksellisessa interventiossa. Syvähaastattelu valittiin yhdeksi mene-
telmäksi, jotta aidossa tilanteessa on mahdollista suunnata tiedonhankintaa suorassa kielelli-
sessä vuorovaikutustilanteessa jatkokysymyksin, kuten Hirsjärvi ja Hurme haastattelun jousta-
vaa menetelmällistä luonnetta kuvaavat yhdessä haastateltavan subjektiuden merkittävyyden
korostamisen lisäksi sekä edelleen menetelmävalintaa heidän mukaansa perustellen siitä syys-
tä, että tutkijalla ei ole tutkimuksen tavoitetason johtoajatusta enempää tietoa siitä, mikä
on tai voisi olla tutkimuksen lopputulos. Avointen kysymysten käyttö on lisäksi oleellista tut-
kimuksen lopputuloksen kannalta, mitä menetelmävalinta osaltaan tukee.

Toisena menetelmänä tutkimuksessa on käytetty osallistuvaa havainnointia, koska tutkimuk-
sen tekijä toimii tutkimusta tehdessään samalla muutosta koskevan uudistuksen esittelijänä ja
tulevaisuuskuvan avaajana, jotta hän pystyy refleктоimaan kehitystyökalun suunnittelussa
vaadittavia käyttäjämäärittelyjä yrittäjän kanssa (Hirsjärvi S. ja Hurme H. 2011, 31-40). Lisäk-
si tutkimuksen ja siihen liittyvän intervention luonteesta johtuen on tarve syventää tutkimuk-
sen kohteena olevan yritykseen ja yrittäjään itseensä liittyviä näkökantoja haastattelun yh-
teydessä esitettävillä tarkentavilla ja syventävillä kysymyksillä, mikä soveltuu hyvin myös
Hirsjärven ja Hurmeen esittämään perusteluihin syvähaastattelusta.

Aineiston kerääminen ja analyysi noudattavat kvalitatiivisen tutkimuksen suuntausta siinä,
että aineistoa kerätään ja analysoidaan samanaikaisesti. Lisäksi analyysi vaikuttaa interventi-
on kulkuun, kun käsitteellistämistä varten pilkotusta aineistosta muodostetaan synteessin

kautta tieteellisiä johtopäätöksiä, kun aineisto toisin sanoen abstrahoidaan. Litterointi on osallistavan havainnoinnin osalta käytännön syistä Martti Grönforsin teosta kvalitatiivisista kenttätymetodeista lainanneen Metsämuuronen mukaan ns. valikoitua litterointia, jossa poimitaan ja litteroidaan vain ne osat, jotka on tutkimuksen raportoinnin kannalta tulkittu oleelliseksi. (Metsämuuronen 2006, 218 - 259.)

Kun asiaa tarkastellaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta, niin tutkimusmenetelmien valintaan löytyy enonsiaation kannalta, eli kertojan suhteesta tekstiin, selkeää vahvuus tutkijan motiiveista, jonka mukaan koko prosessissa on neutraaliutta ylläpitävä tietoinen halu nähdä uusi perspektiivi yrittäjyyteen ja sen päätöksentekoon sekä mahdollisimman aitojen mielipiteiden kuuleminen tutkijan omien palvelutuotteiden määrittelemiseksi nykyistä paremmin. Tutkija pyrkii siis tutkimusta koskevassa päätöksenteossa ohjautumaan terveen uteliaisuuden ja omien intressiensä mukaan tietoisesti objektiivisuuteen ja neutraloimaan itseään edellä kuvattujen tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Metsämuuronen 2006, 251.)

5.3.1 Sisällönanalyysi

Haastattelujen ja havainnoinnin sisällönanalyysillä on suora liityntä yrityksen kasvuhaluun ja -kykyyn liittyvään teoriaan, johon Tornikoski lukee kuuluvaksi neljä pääkategoriaa, jotka ovat

- yrittäjä ja hänen persoonansa
- yritys ja sen resurssit
- yrityksen ympäristö ja sen tarjoamat mekanismit
- kasvun esteet ja riskit, joista suurimpia on kasvuhaluttomuus (Tornikoski et al. 2015, 13-15).

Näistä neljästä pääkategoriasta tämä tutkimus keskittyy pääosin yrittäjään liittyviin osa-alueisiin. Tutkimuksellisen intervention lisäksi tavoitteena on tähän osa-alueeseen implikoituva tavoite positiivisessa vaikuttamisessa tutkimuksen lopputuloksena räätälöitävien tukimenetelmien avulla. Onnistuessaan, eli yrittäjän motivoituessa, näitä tukimenetelmiä voi lisätä ja luonnollisesti ne kohdistuvat sellaisinaan myös muihin osa-alueisiin. Tutkimukselliseksi interventioksi ja samalla tukimenetelmäksi on valittu turvallisuusopintojen teemaan hyvin sopiva ja niihin kiinteästi liittyvä turvallisuuslähtöisen kasvustrategian luominen joka on sisällytetty yhdenmukaiset laatulementit. Tässä koko prosessissa on myös tutkijan henkilökohtaisten intressien mukaista saada luotua mahdollisimman oikea käsitys kuvattusta aiheesta, jotta lopputuote vastaisi mahdollisimman hyvin myös mahdolliseen yleiseen kysyntään.

Induktiivisen tutkimusotteen lisäksi tässä tutkimuksessa hyödynnetään myös johtoajatuksen osalta teoriaohjautuvaa eli abduktiivista otetta ja haastattelu- sekä osin myös havainnointiaineiston analysointi tehdään vertaamalla niitä vallitseviin teorioihin hallintajärjestelmästan-

dardien yhdistämisestä, turvallisuuslähtöisestä strategiatyöstä, laadun johtamisesta ja yrityksen kasvusta samalla kun niitä tutkimuksen loppuvaiheessa sovelletaan kohdeyrityksen toiminnan tukemiseen (Tuomi J. ja Sarajärvi A. 2009, 117 - 120).

Sisällönanalyysi perustuu Metsämuurosen lainaamaan Syrjäläisen sisällönanalyysin vaiheistamismalliin, jota on muokattu tutkimukseen soveltuvaksi:

1. Tutkijan orientoituminen aiheeseen, joka sisältää kirjallisuuskatsauksen, aiempien tutkimusten analysoinnin sekä toiminnan aikaisen tutustumisen varsinaiseen sekä hankittuun haastattelu- ja havainnointiaineistoon.
2. Aineiston sisäistäminen ja teoretisointi tapahtuvat tässä interventioluonteisessa tutkimuksessa samanaikaisesti tutkimuksen edistyessä, jotta tutkimusta on mahdollista kuljettaa reaaliaikaisiin tapahtumiin synkronoituna.
3. Aineiston karkea luokittelu, keskeisimmät luokat/teemat sisältyvät tässä tutkimuksessa tutkimuksen otsikoinnin mukaiseen kokonaisuuteen siihen sisältyvistä teorioista, jotka ohjaavat haastattelujen kulkua.
4. Tutkimustehtävän täsmennys / käsitteiden täsmennys sisältyvät syvähaastatteluihin, joita kohdennetaan teoreettisen viitekehyksen mukaisten aiheiden ymmärryksen syventämiseksi.
5. Ilmiöiden esiintymistiheyden toteaminen, poikkeusten toteaminen, uusi luokittelu kertovat yrittäjän näkökulmien määrätietoisuudesta ja indikoivat siten tutkimuskohteen toiminnan jatkumoa sitoutuneisuuden näkökulmasta.
6. Ristiinvaldointi. Saatujen luokkien puoltaminen ja horjuttaminen aineiston avulla, jolla voidaan ”grounded theoryn” mukaisesti testata teoreettisen otoksen pitävyyttä.
7. Johtopäätökset ja tulkinta edustavat kvalitatiivisen tutkimuksen tiimalasimallin alaosan avautumista, jossa lähdetään luomaan uutta teoriaa, mitä tutkimuksella on tavoiteltu. (Metsämuuronen 2006, 221 ja 248.)

Sisällönanalyysi muodostaa tutkimuksen konsultatiivisen ytimen ja koko tutkimusprosessi on metatasolla helppo mieltää Syrjäläisen sisällönanalyysimallin mukaisena prosessina.

5.3.2 Haastattelut ja havainnointi

Koko tutkimusintervention kesto oli yhteensä n. 3 kuukauden mittainen, minkä jälkeen haastateltiin kolmea muuta yritysjohtajaa (omistajayrittäjää). Tavoitteena oli saada pienyrityksiä

edustava näkemys tutkimuksen yhteydessä luodusta työkalusta, sen käytettävyydestä ja kehittämistarpeista. Syvähaastattelun (strukturoidun haastattelu) tulokset on sisällytetty tutkimuksen yhteydessä tuotettuun malliin ja sen kehitysversioon. Lisäksi haastattelun tuloksia kommentoidaan myös tutkimukseen sisältyvissä eri osa-alueissa yrittäjän näkökulmina ja kannanottoina.

Syvähaastattelu toteutettiin avointen kysymysten avulla (Tuomi J. ja Sarajarvi A. 2009, 74 - 78) ja lähtökohtana oli neljä kysymystä, joihin molempiin tutkija esitti useita tarkentavia kysymyksiä haastattelun kuljettamiseksi ja syventääkseen ymmärrystään haastateltavan näkemyksistä. Kysymykset olivat:

1. millaisia vaikutuksia tutkimuksessa kehitetyllä työkalulla on mielestäsi yrittäjän arkeen?
2. miten kehittäisit työkalua?
3. millä edellytyksillä voisit harkita työkalun käyttöönottoa omassa yrityksessäsi?
4. mitä muuta, mitä haluaisit tuoda esiin?

Tutkimuksen yhteydessä tehty havainnointi muodosti toisille yrittäjille osoitettujen kysymysten perustan. Havainnointi sisälsi tukitarpeiden kartoittamisen lisäksi omistaja-yrittäjän toiminnan ja puheen välisen konsistenssiuden tarkkailua muutosagenttina toimineen tutkijan näkökulmasta. Tämän tyyppisen havainnoinnin tavoitteena oli eri aihealueista löytää tarpeita syventäville jatkokysymyksille. Tarkentavia jatkokysymysaiheita löytyi ja niitä lukuun ottamatta havainnoinnin yhteydessä ei noussut esiin mitään erityistä, koska mitään varsinaista ristiriitaa ei ollut tai vaihtoehtoisesti tutkija ei sellaista havainnut. Tutkijan päätelmänä tästä oli, että tutkimuksen sisäisestä näkökulmasta tutkimuksen reliabiliteetti parani.

Tutkimukseen liittyneiden keskustelujen kuluessa syvähaastateltiin useaan otteeseen tutkimuskohteen omistaja-yrittäjää menetelmän mukaisin avoimin kysymyksin, joiden vastauksia tarkennettiin tutkimuksen kannalta tärkeiden asioiden osalta. Tämän tyyppisellä menetelmällä haastateltava saadaan kuvaamaan omaa käsitteympäristöään ja tutkija voi verrata niitä tutkimuksen käsitelmäärittelyihin ja pyytää tarvittavia tarkennuksia. (Hirsjärvi S. ja Hurme H. 2011, 45.)

Haastatteluissa nousee esiin monia yksityisyyteen liittyviä seikkoja sekä liiketoimintaympäristöön ja haastateltavalle strategisesti tärkeisiin liiketoimintamalleihin liittyviä asioita, mistä syystä tutkimuskohteen henkilötietoja ei tuoda tutkimuksessa esiin vaan niihin viitataan teoriaosiossa ja empiirisessä osiossa ainoastaan ilmaisuilla ”omistaja-yrittäjä” tai ”yrittäjä”. Vastaavasti empiirisen osion jälkeen toteutetussa haastatteluosiossa haastateltiin kolmea pienyrityksen omistajayrittäjää, joiden perusteella muodostui alustava näkemys tutkimuksen yh-

teydessä tuotetun työkalun käytettävyydestä. Haastateltavat tutkija valitsi omasta yrittäjäverkostostaan sellaisilla henkilökriteereillä, joiden mukaan tutkija tiesi saavansa syvälle menevää pohdintaa kokeneilta ja taustoiltaan hyvin erilaisilta yrittäjiltä. (Hirsjärvi S. ja Hurme H. 2011, 46-47.)

Yrittäjien haastattelu tehtiin syvähaastattelun muodossa, jossa hyödynnettiin tutkimuksen empiriavaiheen kokemusten perusteella luotua mallia viitekehyksenä käytettävyys- ja kehittämisarvion saamiseksi. Haastattelurunko tarkennettiin yhdessä tutkimuskohteen omistaja-yrittäjän kanssa, minkä tavoitteena oli yrittäjien käyttämän kielen varmistaminen haastatteluun yrittäjien omakohtaisuuden tavoittamiseksi. Varsinaisia subjektiivisia ”tilanteita” ei haastattelulla tavoitettu, vaan ne rekonstruoidtiin tutkimuksen empiriavaiheessa tuotetulla mallilla. Haastattelukysymysten luomisen taustoina hyödynnettiin soveltuvin osin myös puoli-strukturoidun teemahaastattelun menetelmää, jota vertailtiin avoimena toteutetun syvähaastattelun menetelmään. (Hirsjärvi S. ja Hurme H. 2011, 47-48.)

5.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen tekeminen

Tutkimusintervention tavoitteena on tutkia, miten eri laadunhallinta- ja turvallisuusjohtamisstandardeja hyödyntäen voidaan tukea pienyrityksen johtamista ja liiketoimintaa siten, että omistaja-yrittäjällä herää kiinnostus yrityksen kasvuun. Tutkimuksessa esiteltävien ja sovellettavien vaihtoehtojen avulla luodaan paremmat edellytykset yrityksen systemaattiseen kasvattamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on samassa yhteydessä selvittää mahdollisuutta yleisesti sovellettavan mallin luomiseen, mikä onnistuessaan mahdollistaa mallin tuotteistamisen ja kaupallisen hyödyntämisen.

Tutkimuksen yritys ja sen omistajayrittäjä valikoituivat tutkimuksen tekijän lähipiiristä. Keskustelu oli analyyttistä, mistä johtuen tutkimuskysymyksen asettelu muotoutui ja kohdentui sujuvasti vielä tutkimuksen edetessä.

Tutkimus lähentyi osallistuvaa havainnointia (Saarela-Kinnunen M. ja Eskola J. 2010. 191.) sekä konstruktivismin mukaan suuntautunutta kvalitatiivista toimintatutkimusta, jossa tutkija sekä tutkittava ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa (Metsämuuronen J. 2006, 207 - 226.) ja jossa toimintatutkimuksellisenä interventiona on pienen yrittäjävetoisen yrityksen toiminnan systematisointi ISO-standardien avulla ja jonka vaikutuksia tutkitaan (Cohen J. ja Manion L. 1995, 186.) yrittäjään liittyvien kasvuhalu ja -kykytekijöiden osalta (Tornikoski et al. 2011, 13). Tämän tyyppinen käytännön ongelman ratkaiseminen, sosiaalisten käytäntöjen parantaminen ja niiden syvällisempi ymmärtäminen pienyrityksessä on toimintatutkimusta (Syrjälä L. 1994, 30-33).

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu työntekijöiden johtaminen tähän tavoiteltuun muutokseen, jonka tavoitteena on yrityksen kasvu. Muutosjohtamisesta ja työntekijöiden osallistamisesta yrityksen kasvustrategian tietoisessa muuttamistilanteessa voi helposti tehdä laajuudeltaan vastaavan tai vielä laajemman tutkimuksen. Tässä tutkimuksessa asiaa kuvataan osallistavan toiminnan termien avulla, koska tutkimuksen luonnollisena lähtökohtana on osallistavuus, mikä johtuu yrityksen tosiasiallisesti osallistavista johtamismenetelmistä. Osallistavassa johtamisessa työntekijöitä valtuutetaan ja siten rohkaistaan mukaan työyhteisön kehittämiseen tavoitteena vastuullisten yksilöiden tuottaminen työyhteisöön. Tällainen on lähellä myös oppivan organisaation mallia, jota myös lähestytään tämän tutkimuksen tavoittelemassa yritysfilosofiassa (Pakkala A. 2011, 18). Pakkalan akateemisessa väitöskirjatutkimuksessa käsitellään myös osallistavien menetelmien, kuten tuplatiimin, hyödyntämistä osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittymisessä, mikä voi toimia hyvin myös tämän tutkimuksen tuloksia käytäntöön sovellettaessa. Tämä aihe on kuitenkin rajattu pois tästä tutkimuksesta. (Pakkala A. 2011, 37 ja 210.)

Tutkijan käytännön kokemukset osallistavien menetelmien hyödyntämisestä ovat positiivisia, mutta kompastuskiveksi tutkija on osallistavien menetelmien ja filosofian käyttöön omia kollegoita kouluttaessaan havainnut filosofian mieltämisen tärkeyden ohi menetelmien käyttämisen. Ainoastaan näin menetellen osallistavuus ei jää vain tyhjäksi sanahelinäksi menetelmän hyödyntäjän lobatessa tiedostamattaan omaa persoonaansa ja pätevyytään.

Yleiseksi tarkoitettun työkalun / toimintamallin tuottaminen liiketoiminnan käyttöön on samaa aikaan haastavaa ja palkitsevaa. Onnistunut tuotanto edellyttää mallilta jo edellä todetusti etenkin riittävää avoimuutta, jotta se voidaan tuotteistamisen mahdollistamiseksi monistaa. Lähtökohta soveltuu hyvin yhteen myös laatuajattelun kanssa, sillä esimerkiksi laatujohtamisen (Total Quality Management) soveltamisesta Tom M. Conley kirjoittaa yhdistelmäteosartikkelissaan, että laatujohtamista soveltaessaan eri organisaatiot voivat vaatia hyvinkin erilaista soveltamismallia. Lisäksi hänen esiin tuomat laatujohtamisen teorian ja soveltamisen osittaiset näkemyserot ovat tuotteistamisessa merkityksellisiä siitä syystä, että usein laatujohtamista soveltavat organisaatiot ovat täysin eri vaiheissa ja myös itse laatujohtaminen kehittyä koko ajan. (Conley T. 2008, 211).

Conleyn esittämä näkökulma luo jo lähtökohtaista avaruutta laatuajatteluun ja sen tuotteistamiseen hyvinkin erilaisille pienyrityksille yhdessä eri turvallisuuslähtökohtien ja hallintajärjestelmästandardien kanssa. Laatujohtaminen on tässä yhteydessä vain yksi johtamisfilosofia. Tasapainotetusta tulokortista (Balanced Score Card) laatujohtaminen poikkeaa siinä, että se tarkastelee nykyhetkeä Balanced Score Cardin fokusoidessa tulevaisuuteen. (Mäkinen 2007, 47). Tuotteistamisajattelussa lähdetään monistamista tukevasta avoimuudesta, jossa yritys voi soveltuvuuden ja mieltymysten mukaan valita esimerkiksi mitä johtamisfilosofiaa se joh-

tamisessaan noudattaa, mihin turvallisuusstandardien yksittäisvaatimuksiin se alkajaisiksi panostaa ja niin edelleen.

Tavoitteena on siis löytää soveltavaa monitieteistä turvallisuustutkimusta hyödyntäen (Lanne 2007 Artikkelin IV, 30; Heinonen, Keinänen ja Paasonen, 13) ratkaisu siihen, miten tunnustettuihin laatukriteereihin (standardit) perustuva turvallisuuslähtöinen johtamisjärjestelmä tulisi suunnitella, jotta yrityksen kasvuedellytykset paranisivat.

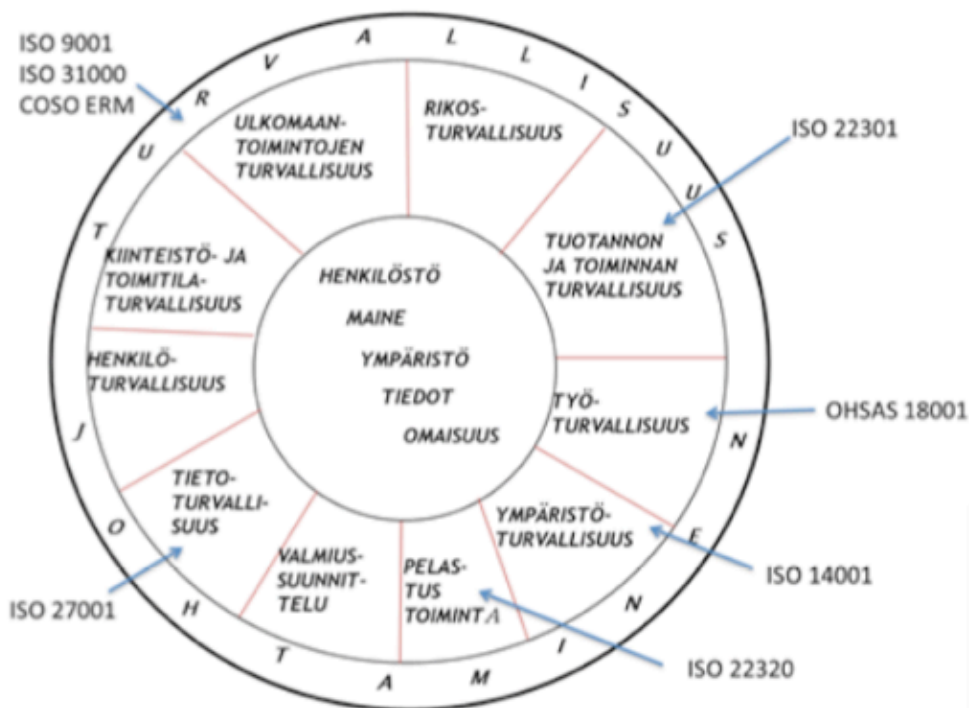
Turvallisuuslähtöisyyden voi määrittää monin tavoin. Leppänen erottelee teoksessaan perinteisen ja uuden turvallisuusjohtamisen portfolion, joka vastaa pääosin myös seuraavassa luettelossa olevaa Elinkeinoelämän keskusliiton (EK 2015) määritelmää yritysturvallisuudesta. Perinteinen yritysturvallisuus sisältää

- henkilöturvallisuuden,
- työturvallisuuden,
- palo- ja pelastustoiminnan,
- tietoturvallisuuden,
- valmiustoiminnan,
- ympäristöturvallisuuden,
- tuotannon ja toiminnan turvallisuuden,
- toimitilaturvallisuuden,
- ulkomaan toimintojen turvallisuuden ja
- vakuuttamisen

Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuudessa on kiinteistöturvallisuus toimitilaturvallisuuden lisänä ja rikosturvallisuus korvaa vakuuttamisen (Leppänen 2006, 57; EK 2015). Uuteen turvallisuusjohtamiseen Leppänen sisällyttää edellisten lisäksi myös ”kaikki ne osa-alueet ja toiminnot, joiden avulla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja suojattavien kohteiden vahingoittumattomuus”. (Leppänen 2006, 57). Turvallisuuden voi käsittää myös laajempialaisena kokonaisuutena. Mäkinen esittelee erilaisia turvallisuutta kuvaavia malleja, joista esimerkiksi perinteiseksi luokiteltu Wardenin ympyrämalli määrittelee asevoimat turvaamaan väestön, infrastruktuurin ja päätöksenteon (Mäkinen K. 2007, 76-77).

Tässä tutkimuksessa turvallisuuslähtöisyyteen ajatellaan sisällytettävän molemmat Leppäsen esittelemät perinteiset osa-alueet sekä myös hänen uudemman määritelmänsä turvallisuusjohtamisen osa-alueista. Tällä halutaan varmistaa pienyrityksen sulautuminen toimintaympäristöönsä myös turvallisuuslähtöisyyden osalta.

Turvallisuuden osa-alueita on myös standardoitu. Seuraavassa kuvassa esitetään laatu- ja turvallisuusstandardien sijoittumista tässä tutkimuksessa käytettävään perinteiseen yritysturvaluuteen.



Kuvio 6. Standardit ja mallit turvallisuuden osa-alueilla (Minedu 2015).

Tässä tutkimuksessa yrittäjän kanssa läpikäytävien standardien tarkastelu on rajattu hallintajärjestelmästandardien ISO-9001, ISO-14001, ISO- OHSAS-18001 yhteisiin elementteihin, joihin on lisätty riskienhallintastandardin ISO-31000 valittuja vaatimuksia. Näitä hallintajärjestelmästandardien yhteisiä elementtejä ovat:

- johdon sitoutuminen
- toimintapolitiikka
- roolit, vastuut ja valtuudet
- tavoitteet ja suunnitelmat
- resurssien varaaminen
- pätevyys ja tietoisuus
- dokumentointi
- viestintäturvallisuus
- prosessien ja toimintojen ohjaus

- seuranta ja mittaus
- sisäinen auditointi
- johdon katselmus
- poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet
- jatkuva parantaminen

Näiden suositusten ja vaatimusten esittelyn, valinnan ja käytön tavoitteena on sulauttaa yritys palveluntarjoajaksi myös sellaisille yrityksille, jotka eri syistä johtuen jo noudattavat joi-takin tai kaikkia valituista standardeista.

5.4.1 Tutkimuksen tekijään liittyvät riskit

Yksi kokemattomaan tutkijaan, mutta jo kokeneeseen henkilöön liittyvä riski tämän tyyppi-sessä soveltavassa tutkimuksessa on liian vahvojen omien käsitysten julkituonti käsitelmärit-telyihin liittyvissä lähdevalinnoissa ja tutkimuskohteen kanssa toimimiseen. Lähdevalintaa koskevan riskin eliminoimiseksi tutkija pyrki käyttämään menetelmällistä teorianakua, joka lisäisi objektiivisuutta ennen kaikkea tutkijalle itselleen hänen omassa tutkimustyössään. Tutkimuskohteen olleeseen omistaja-yrittäjään tutkijan vaikutus on suhteellisen pieni, mutta onnistuessaan tutkimuksen tuoma muutosvaikutus voi olla merkittävä, jopa ratkaiseva.

Tutkimuksen tekijän laajaksi ymmärrettävä työelämäkokemus ja aloittelevan tutkijan tasoi-seksi varmuudella tiedetty tutkijan ura voivat parhaimmillaan mahdollistaa eri tieteidenalo-jen käsitteiden arkipäiväistämisen siten, että tutkimuksella tavoitellusta mallista onnistutaan puristamaan yrittäjiä palveleva yksinkertainen paketti, joka oikeasti tuo lisäarvoa tutkimus-kohdetta laajemminkin. Tällainen tutkijan persoona -cocktail yhdessä osallistavien menetel-mien käytön kanssa ja vielä toteutettuna yhdessä kokeneen omistaja-yrittäjän kanssa raken-taa parhaimmillaan ja onnistuessaan juuri kuvatun kaltaisen kehitystyökalun engeströmiläisen alkusolun työkaluksi pienyrityksille ja yrittäjille.

Samaa asiaa lähestyy täysin identtisellä tavalla myös Ghauri ja Grønhaug pohdinnassaan tut-kimuksen ja järjenkäytön välisestä suhteesta, missä he tuovat myös esiin tutkimustuloksia, joiden mukaan johtajat eivät yleensä saa hyötykäyttöön tutkimusten tuloksia ja johtopäätök-siä, koska eivät tiedä miten tutkimusten löydöksiä voisi käyttää hyväkseen (Ghauri ja Grøn-haug 2010, 10). Tämän perusteella soveltaminen täytyy siis kävelyttää tutkimukseen sisään jo sen tekovaiheessa, kiinteäksi osaksi tutkimusta, jotta tuloksia oikeasti saadaan allokoitua myös hyötykäyttöön.

5.4.2 Tutkimuksen tekijä

Tutkijan oma osaaminen ja näkökulma turvallisuusaiheeseen perustuu vajaan kolmenkymmenen vuoden uraan erilaisissa julkishallinnon tehtävissä, jotka liittyvät yhteiskunnan operatiiviseen suojaamiseen ja siihen liittyen erilaisiin opetus-, asiantuntija-, esimies- ja päällikkötehtäviin.

Omaa näkökulmaa, osaamista ja ymmärrystä tutkija on aktiivisesti kehittänyt myös monin eri roolein yhteiskunnan suojeluun liittyvän osaamisen, siihen liittyvän infrastruktuurin ja yleisen infrastruktuurin kehittämisessä Suomessa, Pohjoismaissa, Euroopan unionin komission kehittämishankkeissa samoin kuin komission osarahoittamissa kehittämishankkeissa ja lisäksi myös satunnaisluonteisissa erillistehtävissä, muun muassa Kiinassa ja Venäjällä. Tutkijan turvallisuusjohtamiseen liittyvä osaaminen on jalostunut myös YK:n alaisissa tehtävissä niin sotilasperusteisesti kuin myös sekondeerattuna erityisasiantuntijana YK:n erityiskomission alaiseen CBRNE-operaatioon liittyen Lähi-Idässä.

Kaikkiin näihin rooleihin on liittynyt suunnittelua, valmistelua, itsenäistä päätöksentekoa sekä tilannejohtamista. Tutkijan tavoitteena tässä kansainvälisyshakuisuudessa on ollut oman turvallisuusosaamisen kehittäminen ja ihmisten kohtaamiseen liittyvän kulttuuriosaamisen kehittämisen lisäksi myös omien yleisten työelämätaitojen kehittäminen.

Tutkijan liiketoimintaosaaminen perustuu englanninkieliseen kansainvälisen liiketoiminnan tradenomitutkinnon suorittamiseen monikulttuurisessa koulutusohjelmassa Suomessa sekä 15 vuoden pituiseen kokemukseen sivutoimisena yrittäjänä ja tuoteinnovaattorina. Tavoitteena tässä julkishallinnon virkamiehen ja sivutoimisen yrittäjyyden sekoittamisessa on ollut realistisen perspektiivin hankinta yhteiskunnassa toimimiseen ja ajanmukaisten tietojen ja ymmärryksen ylläpitäminen niistä vallitsevista seikoista, joiden parissa yksityissektori kulloinkin on tekemisissä.

Liiketoiminnan opiskelujen lisäksi tutkija on suorittanut näitä työroolejaan helpottamaan myös oikeustieteellisen tiedekunnan opintoja avoimissa yliopistoissa. Oman ymmärryksen kehittämisen lisäksi tavoitteeksi on noussut etenkin PPP-yhteistyön kehittäminen, mikä on edellyttänyt molempien roolimaisemien elämistä, jotta PPP:n edellytysten ymmärtäminen ja myös sitä seuraava myyntityö saavuttavat riittävän kyvykkyyden päätöksenteon edistämiseksi tai suomalaisessa hallintokulttuurissa sen mahdollistamiseksi.

Tutkijan ihmistieteiden näkemys perustuu virka- ja yrittäjyydsuran tehtävissä hankittuun monipuoliseen työkokemukseen ja opettamiseen. Näkemystä laajentaa myös tehtävät koulutussuunnittelijana, opettajien esimiehenä, projektien suunnittelijana ja projekteja toteuttavana päällikkönä, sekä muun muassa opetusteknologiahankintoihin liittyvien hankintojen valmiste-

lijana ja käyttöönoton suunnittelijana sekä koulutusyksikön yleishallintoon liittyvissä rooleissa ja eri vastuissa toimiminen. Tutkija on näissä roolissa kehittyäkseen suorittanut mm. johtamisen erikoisammattitutkinnon, ammatillisen opettajan kelpoisuutta osoittavan koulutuksen, näyttötutkintomestarikoulutuksen sekä lukuisan määrän yhteiskunnan turvallisuuteen liittyviä substanssikoulutuksia sekä Suomessa että ulkomailla.

Muutosjohtamiseen liittyvä näkökulma tutkijalla perustuu erilaisiin kehittämishankkeisiin liittyviin rooleihin hankeideoinneista idean myymiseen, kansalliseen ja EU-tasoiseen osarahoitushankintaan, konsortioiden rakentamiseen, projektien rakentamiseen ja toteuttamiseen. Näiden teknisluonteisten osa-alueiden toteuttamisen jälkeen tutkija on hankkinut kokemusta muutosjohtamisen ytimenä toimivaan työntekijöiden ammatillisten roolikäsitysten muuttamiseen osallistavien menetelmin mm. vuoden kestoisen muutosjohtamiseen tähtäävän hankkeen prokurallisena paikallisasiantuntijana Romaniassa sekä itsenäisenä yrittäjänä.

Monipuolisen työ- ja työelämäkokemuksensa tutkija näkee sisällön rikastamisen ohella samaan aikaan riskinä liian vahvojen omien käsitysten muodossa. Tätä riskiä tutkija on pyrkinyt pienentämään muun muassa hyödyntämällä erilaisia tieteen tekemisen menetelmiä esimerkiksi kirjallisuuskatsauksen yhteydessä.

5.5 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksessa selvitetään, voiko pienyrityksen kasvun tueksi luoda yrityksen kannalta hyväksyttävän ja haluttavan toimintamallin tai työvälineen ISO- tai vastaavaa standardointijärjestelmää hyödyntävällä turvallisuusteemaisella mallilla, joka tuotetaan yrityksen toiminnan kokonaislaadun kehittämiseksi ja varmistamiseksi. Hypoteesina voi pitää tutkijan näkemystä siitä, että systemaattisella tavalla tuettu ja järjestetty yritystoiminta antaa henkilöyritykselle paremmat edellytykset kasvuun, kun yrittäjän arkisiin vastuisiin luodaan niitä konkreettisia ja johtamista palveleva rakenne ja sähköinen työkalu. Tämän mahdollistama kasvuprosessi käynnistyy yrittäjän kiinnostuksen heräämisestä, kun yrittäjä ei enää jää arjen epävarmuuden jalkoihin ja kun asiakkaiden suhtautuminen yrityksen kanssa käytävän vuoropuheluun muuttuu markkinointiviestinnällisesti hoidetun, uskottavuutta tuovan imagon myötä muodollisemmaksi. Tällöin myös yrittäjä alkaa nähdä ympäristöään kirjattujen tavoitteiden näkökulmasta ja hänen jo pelkästään roolisyistäkin johtuen vahva persoonansa liudentuu asiakkuuksien hoitamisesta ammattimaisemmaksi asiakkuuksiin liittyvien tavoitteiden hoitamiseksi ja samalla persoonaansa kohdentuva kuormitus pienenee myös tämän johdosta.

5.6 Tutkimuksen lähestymistapa ja rajaus

Tutkimus noudattaa laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Taustafilosofialtaan tutkijan näkökulma noudattaa konstruktivismiin mukaisia paradigmoja, mikä tutkijan näkökulmasta soveltuu hyvin myös monimuuttujaiseen yritysmaailmaan ja jota tukee tut-

kijan ja tutkittavan kohteen sujuva, osin dialektiseksikin luonnehdittava kokemukset, ennakkokäsitykset ja oletukset huomioiva dialogi, jota luonnollisesti määrittää yrittäjän päätäntävaltaa ohjaava vastuunäkökulma. (Metsämuuronen 2006. 207 - 211).

Tämän tyyppinen interventio, jossa epistemologiset rajaukset huomioiden lähestytään toimintatutkimuksen keinoin tutkimuskohteen vallitsevaa todellisuutta, on omiaan luomaan epäluotettavuutta tai lievemmin ilmaistuna tulkinnallisuutta tutkimuksen tuloksiin ja siten myös niillä tavoiteltuun lopputulokseen. Mikä palauttaa tutkijan luonnollisesti myös hypoteesin tarkasteluun. Henkilöihin ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät voivat helposti siirtyä tutkijan ajatusten myyntityöksi tai ääripäässään konsultatiiviseksi manipuloinniksi ja tutkimuksessa tehdyt löydökset perustua jo lähtökohdiltaan väärin olettamuksiin. Tästä syystä ja laadullisen tutkimuksen reliabiliteettiin, uskottavuuteen, liittyvästä prosessin antamasta luotettavuudesta (Suoranta J. ja Eskola J. 2008, 210.) johtuen tutkimusasetelmaa on tässä jaksossa pyritty avaamaan kuvaamalla mahdollisimman syvällisesti tutkijan ja tutkittavan kohteen läheistä suhdetta ja selittämään sitä samaan aikaan kuitenkin objektiivisuutta tarjoavana erillisyytenä sekä yritystoiminnan että yksityiselämän osalta.

Laadullisen tutkimuksen validius, sen pätevyys, voidaan laadullisessa tutkimuksessa ymmärtää sen uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi, siis kohdistaa huomio sen asetelman tarkasteluun, kuinka hyvin tutkijan ja tutkimuksen kohteen väliset asetelmat vastaavat toisiaan, miten tämä kokonaisuus tutkimuksessa onnistutaan raportoimaan. Laadullisen tutkimuksen rooli muuttuu siis todellisuuden kuvaajasta omaksi todellisuudekseen. (Eskola J. Suoranta J. 2008, 219-222.)

Tutkijan vastuullisuus liittyy siis toimintatutkimuksen eettisessä tarkastelussa esittelijän roolivastuuksi ja vaihtoehtojen tarjoajaksi, minkä seurauksena tutkija pääsee tekemään havainnointiaan ja muodostamaan kysymyksiä yrittäjän suhtautumisesta sekä tuotettavan mallin konkretisoimisen että sen pelkistämisen edellyttämästä strukturointitarpeesta. Tämä pyrkimys neutraaliuteen tutkimuksen tekemisessä edesauttaa yrittäjän mahdollisuutta keskittyä kiinnostuksensa heräämisen pohdintaan sen sijaan, että olisi kyse ainoastaan tutkimusta, tutkijaa ja muutosta puoltavasta tai vastustavasta tunteesta ja sen käsittelystä. Menetelmä palvelee myös tutkijaa hänen tavoitteenaan olevan konsultointityökalun määrittelemisessä. Laadullisen tutkimuksen toimintatutkimuksessa ei ole absoluuttisena tavoitteena objektiivisuus (Eskola J. ja Suoranta J. 2008, 127), mutta edellä kuvatulla tavalla tutkija yrittää häivyttää oman mielipiteensä, jotta lopputulos olisi mahdollisimman aito yrittäjän näkökulma.

Tutkijan aito vaikuttaminen on tässä tapauksessa kasvun edellytysten ja kiinnostuksen näkemisen fasilitointi. Tutkijan liika samaistuminen tässä yhteydessä ei ole mitenkään erityiseksi riskiksi koettu asia tutkijan tai tutkimuksen kohteen osalta, koska tutkija on myös aiemmin

tehnyt vastaavanlaisia interventioita yrityksen toimintaan ja tiedostaa rajansa sekä tutkijana että myös ammatillisesti (Eskola J. ja Suoranta J. 2008, 128-129). Vastaavalla tavalla tutkimuksen kohteelle on selvää, mitkä ovat tutkimuksen interaktion rajat. Tähän rajanvetoon liittyy myös käytännössä hyvä toistensa tunteminen, mikä helpottaa vuorovaikutuksen fokusointia yhteiseen asiaan ja samalla myös itsereflektoimaan asioista nousevia omia tunteita, jotka ovat tietenkin elämänkaari- ja elämäntapayrittäjälle erittäin tärkeitä vaikuttimia tulevaisuuden valintojen arvioidessaan.

Yrittäjän vastuuseen liittyy siis alkukeskusteluissa julkituotu vahvuus ja tietoisuus omasta päätäntävallastaan omassa asiassaan. Tämä osa on kokeneelle yrittäjälle varsin arkinen asia. Tarkoituksena näiden asioiden käsittelyllä on fokusoida yrittäjän pohdinta ja kokemusmaailma yhteisesti sovittujen pelisääntöjen piiriin ja ääneen lausuttuna myös tutkijan tavoitteena oleva tuotemääritys ja -idean testaamiseen, mikä avoimuudellaan ja myös tutkijan motiivia kuvaavana tekijänä osaltaan nostaa tutkimuksen kohteen luottamusta tutkimuksen tekemiseen. Tutkimus muodostaa siis luottamukseen perustuvan oman ekosysteeminsä ja tulee aseteltultaan vaihdantatalouden piiriin, mikä on yritystoiminnan arkea eikä siten muodosta kokeneelle yrittäjälle asetelmaa henkisestä velasta. Tutkimus on tehty tämän tyyppiset ontologiset seikat tiedostaen ja ennalta sopien, pystymättä tietenkään niihin kovinkaan syvällisesti vaikuttamaan. Ainoastaan asioiden tiedostaminen ja esille tuominen ovat rajaamassa tämän tyyppisten ilmiöiden vaikutuksia.

Yrityksen tilanne ohjaa yhtenä tekijänä yrittäjän motiiveja kasvuun liittyen ja se on myös tunnistettava ja tunnustettava. Tutkimuksen kohteena oleva yritys on viimeisten kahden vuoden kuluessa suunnannut resurssejaan lisää uudelle toimialalle vanhoilla osaamisalueillaan ja kasvattanut suhteellisen nopeasti asiakaskuntaansa. Lisäksi yrityksen taloudelliset näkymät ovat valoisat. Samaan aikaan, liiketoiminnan luonne huomioiden, yrittäjän näkökulmat kasvuun ovat kuitenkin realistiset ja markkinointiin on panostettu varsin kohtuullisesti, lähinnä ulkoistamalla nettisivuston ylläpito ja uudistamalla se ajankuvaa vastaavaksi sekä jatkamalla paikallista mainontaa.

Tutkimuksen pääkohteena oleva yrittäjä on kokenut yrittäjä, joka on tehnyt konkurssin 90-luvun laman aikana, mikä on kohdeorganisaation valinnan kannalta selkeä vahvuus. Yrittäjän kokeneisuus pienentää merkittävästi tutkijan ja tutkimuksen vaikutusta tutkimuksen kohteeseen ja siten antaa tutkimuksen lähtökohdiltaan painoarvoa tutkimukseen ja luo paremmat lähtökohdat kevyenä muotoiltuun kvalitatiivisen tutkimuksen hypoteesiin liittyvien väitteiden testaamiseen. Tämä asia on merkittävä etenkin mikro- ja pienyrityksessä, jossa ei ole kiinteää sisäistä laskentaa, vaan yrittäjä intuitioineen on ratkaisevassa asemassa lopullisessa päätöksenteossa.

Metodologiset valinnat tutkimuksen tekemiseksi noudattavat konstruktivismin asettamia suhteellisuusrealiteetteja tutkimuksen tekemiselle. (Metsämuuronen 2006, 208-209.) Jos tutkimuksen lopputuloksena pidetään pelkästään yrittäjään liittyvää yrityksen koon kasvattamiskiinnostuksen nousua, niin silloin tutkimus on suunnattava voimakkaasti ihmistieteisiin. Kaupalliselle puolelle, taloustieteeseen, siirrytään silloin kun tutkimuksen lopputulosta tarkastellaan tuotteistamiseen liittyvän pienyritysten konsultointityökalun rakentamisessa ja sen myyntiin ja markkinointiin liittyvässä mallintamisessa siten, että päästään parhaaseen mahdolliseen panos-tuotos -lopputulokseen. Sosiaalipsykologiassa tarkasteltaisiin tutkimuksen muutosjohtamiseen liittyviä аспектеja yrityksen sisällä, koska koko henkilöstön rooli varsinaisen muutoksen läpiviennissä on ratkaisevassa asemassa. Johtamisnäkökulman tutkiminen voisi sijoittaa tutkimuksen taloustieteeseen, sosiologiaan, psykologiaan tai esimerkiksi vaikka sosiaalipsykologiaan.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda työkalu tukemaan yrityksen turvallisuuslähtöistä kasvustrategiaa. Tämä tehdään metodologialtaan turvallisuustutkimuksen traditioihin suuntautuen monitieteisenä ja konstruktivistisen käsityksen mukaan suhteelliseksi ymmärrettyyn tietoon rakentuvana hermeneuttisena, eli tulkintaan perustuvana tutkimuksena (Heinonen et al. 2013, 10; Metsämuuronen 2006, 208-210). Varsinaiselta substanssiltaan tutkimus painottuu turvallisuussubstanssin ja sitä tukevien ISO-standardien käytäntöön soveltamismallin tuottamiseen ja näiden yhteishyödyntämiseen, laatua koskevat johtamisen järjestelmät ohjaavina tekijöinä huomioiden. Tämän kokonaisuuden tuomaa lisäarvoa tarkastellaan sekä yrittäjän kasvukiinnostuksen muotoutumisena ja yrityksen toimintaa sekä imagoa suuntaavan muutoksentekövälineen näkökulmista.

Tutkimusmetodi perustuu aineiston hankinnan osalta osallistumiseen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen, osallistuva havainnointi ja sen perusteella käydyt syvähaastatteluihin luonnehdittavat keskustelut ovat kvalitatiivisen tutkimuksen termin materiaalin keräämisen perusta (Metsämuuronen 2006, 240 -243). Osallistuva havainnointi muodostaa ytimen ja havainnoinninkohteena on tutkimuksen kohteen kiinnostuksen herääminen yrityksen kasvua koskeviin päätöksiin turvallisuusnäkökulmat huomioiden. Tähän havainnointivaiheeseen pääseminen edellyttää kuitenkin kasvuun liittyvän päätöksenteon substanssin valmistelua yhdessä kohteen kanssa.

Yhteistoiminnallisuus tarkoittaa tässä vaiheessa tuotteen suunnittelua sellaiseksi, että pienyritys voi järkevin panostuksin mallia hyödyntää. Tietenkin kokonaisuuden ymmärtäminen ja sen rakentamisessa mukana oleminen luovat tutkimuksellisen kysymyksen kasvuun motivoitumisesta ja toimintamalli ei ole konsultointintuotetta ja -työtä ajatellen ehkä perinteinen lähtökohta, mutta myynnillisesti asiakkaan osallistaminen prosessiin ja tuotteen luomiseen yhdessä onnistuneiden kokemusten kuvaamisen kanssa voivat helpottaa ja toimia myös osana

tuon tavoitellun yleisen mallin luomista ja sitä koskevan myyntistrategian luomista asiakkaille. Tämä viimeisenä mainittu näkökulma ei sisälly tähän tutkimukseen.

Tutkimukselliset interventiot ovat lyhytkestoisia ja interventiojakso on tutkijan ja tutkimuksen kohteen sopimukseen perustuen pyritty minimoimaan. Tämän ajallisen tehokkuuden mahdollistaa tutkimuksen tekijän ja tutkimuksen kohteen monilta osin yhteinen historia aina arvoperustaa myöten. Tuon historian pituus on jo pelkistänyt vuorovaikutukseen ja keskinäiseen rooliutumiseen liittyvät tarpeet molempien osapuolten mielestä osaksi historian havinaa, mikä nostaa tutkimuksen uskottavuutta asiasisällön näkökulmasta ja ainakin tutkijan näkökulmasta luo oivallisen perustan monialayrittäjän tarjoamaan ikkunaan konsultointituotteen määrittelyssä eli tutkimustuloksen yleistämisessä, mitä kvalitatiiviselta tutkimukselta yleensä induktiossa odotetaan.

Yrityksen intressissä ei tutkimuksen kuluessa ole ollut minkäänlaisten asiakaskyselyiden tekeminen, koska yritys halusi ja tutkimusta raportoitaessa edelleen haluaa toimia ilman huomion kiinnittämistä tiettyihin kilpailutekijöihin ja panostaa palvelun nopeuteen, tehokkuuteen sekä asiakaskunnan ydinryhmien kohtaamisten laatuun kilpailuetunsa ja yrityskuvansa säilyttämiseksi. Kannaltaan oleellisista kilpailutekijöistä yritys pysyy tietoisena edellä kuvatulla strategialla. Tutkimuksen tuomaa lisäarvoa yritys tavoittelee uuden asiakaskunnan osalta, joihin ei haluta kohdistaa markkinoinnillisia interventioita ennen kuin yritys on päättänyt suhteensa tutkimuksessa sille selviävään turvallisuuslähtöiseen kasvustrategiaan ja siihen liittyvään päätökseen. (Yrittäjän puhelinhaastattelu 19.4.2015)

Tutkimus on rajattu tuottamaan hypoteesin testaamisen edellyttämä malli ja arvioimaan mallin monistamisedellytyksiä mahdollista tuotteistamista varten. Tutkimuksessa selvitetään yrityksen kasvupolun alkuaskeleita, pienyrityksen kasvun edellytyksiä. Oleellisinta on, miten yrittäjä kokee kasvun edellytyksenä olevan kiinnostuksensa yrityksen kasvattamiseen kehittyvän tutkimuksen edetessä.

5.7 Raportin rakenne

Päälukujen määrä on yhteensä kuusi. Niissä on aluksi esitelty tutkimuksen sisällön teoreettinen viitekehys, jonka perusteella luodaan käsitys erilaisista vaihtoehtoisista sovellettavista teorioista, jotka kuvataan ja joita arvioidaan niiden käytettävyyden osalta kohdeorganisaatiossa. Arviointi perustuu kohdeorganisaation omistaja-yrittäjän näkemyksiin linjaustarpeista ja lopulliset sisällöt tuotetaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Tällä tavalla on tutkimuksen alusta lähtien pyritty tuottamaan sisältöä, joka on toimintafilosofialtaan mahdollisimman yhdenmukaista standardien yleisten, sisäistä kommunikaatiota tukevien tavoitteiden kanssa ja siten helposti sovellettavissa tutkimuskohteessa.

Viitekehyksen jälkeen kuvataan varsinaisen tutkimuksella tavoitellun mallin luominen, eli standardeihin perustuvan turvallisuuslähtöisen kasvustrategiatyökalun elementit ja niiden yhdistäminen. Osio perustuu tutkimusintervention suorittaneen tutkijan tekemään malliin, johon yrittäjä on valinnut käytetyistä standardeista sovellettavat vaatimukset.

Mallin luomisen jälkeen siirrytään empiriaosuudesta haastatteluosuuteen, jossa luotua mallia testataan muilla yrittäjillä. Tämän jälkeen malliin tehdään ehdotusten mukaiset tarkennukset ja käytettävyysarvio.

Sen jälkeen kun tutkija on varmistunut siitä, että tutkimuskysymykseen on saatu vastaus. Tulokset osiossa kuvataan tutkimusprosessin kuluessa esiin nousseita asioita ja tutkimuksella tavoitellun strategisen kasvutyökalun käytettävyyttä sekä sen puutteita. Lisäksi tuloksiin on kerätty tutkimuksen aikana esiin nousseet erilaiset kehittämisajatukset sekä jatkotutkimusaiheet.

Pohdintaosiossa tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Lisäksi tuloksia verrataan aikaisempaan tietoon.

6 Tulokset

Viimeistään tutkimusprosessin raportointivaiheessa oli selvää, että omistaja-yrittäjiin kohdistuvaa tutkimusta pitäisi yleisellä tasolla lisätä. Tällöin voitaisiin kehittää pidemmälle tämän tutkimuksen interventiossa rakennettua yksittäistapausta palvelevaa työkalua sekä mikro- ja pienyritysten kasvua tukevia palveluja ja passiivisia ”stand alone” -tyyppisiä verkkotyökaluja. Näiden työkalujen tulisi rakentua siten, että niissä kuljetetaan rinnakkain yritystoiminta ”Mies ja Toyota Hi-Ace” -tyyppisestä yksinyrittäjästä aina pienyritykseen asti tuomalla sisällöissä julki asioita esimerkiksi yrityksen koon, toimialan ja muiden vastaajien ryhmittelyjen perusteella.

Työkalun pitää olla erittäin yksinkertainen ja systemaattisella tavalla ratkaisuja tarjoava tukiväline, tarvittaessa esiin otettava yrittäjän suunnistamista palveleva kasvukartta. Vasta tämän tyyppinen välitöntä lisäarvoa tarjoava tuki houkuttelee pitkiä päiviä yrityksessään tekeviä yrittäjiä hakemaan ulkopuolelta ratkaisuja arjen kysymyksiin. Tällaisen yksinkertaisen verkkotyökalun tuottaminen on ainoastaan tahtokysymys poliittisille päättäjille, mutta sillä olisi mahdollista kohdata pienyritysten kasvun ensimmäiseltä lukolta vaikuttava tekijä, eli yrittäjä ja hänen jaksamisensa.

Yrittäjä tarvitsee controller -tyyppisen tuen, joka on resurssien puolesta järkevän hintainen. Lisäksi tuon tuen pitää kyetä tarjoamaan laadullisten mittareiden kehitys ja seuranta. Controller-toiminnon perustaminen yritykseen maksaa kuitenkin 70.000 euroa - 140.000 euroa,

tasosta ja tehtävistä riippuen, mikä ei ole pienyritykselle realistinen vaihtoehto. Sähköiset controller-toiminnot voivat olla vaihtoehto, mutta niiden hankintaa varten yrittäjän pitää ostaa erillinen palvelu, jotta syntyy riittävä ymmärrys siitä, mihin controller -toiminto lähtee yritystä ohjaamaan. Näillä perusteiden kehitystyökalua alettiin hakea johtamisen eri menetelmistä ja malleista. Erilaisten versioiden jälkeen oli ilmeistä päätyä tekemään varsinainen työkalu tasapainotetun tulokortin mallin mukaan, sitä turvallisuus- ja riskinhallinta- sekä kokonaislaadun johtamisen näkökulmat huomioiden.

7 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksessa luotiin yksinkertainen sähköinen työkalu tukemaan yrittäjää arjessa. Tuella pyritään vaikuttamaan siihen, että yrittäjällä jää resursseja myös yrityksen systemaattiseen kasvattamiseen. Yrittäjä otti tutkimuksessa kehitetyn työkalun käyttöönsä, joten siitä on myös lisäarvoa. Haastattelujen perusteella tehty sovelluksen kehittäminen ja haastatteluissa saadut positiiviset kommentit antavat uskoa sovelluksen edelleen kehittämiseen sekä mahdolliseen tuotteistamiseen. Kaupallistamisesta on tässä vaiheessa vielä liian aikaista puhua, mutta yhteistyö jatkuu tutkimuskohteena olleen yrityksen kanssa ja siinä yhteydessä on esillä myös sovelluksen mahdollinen taloudellinen hyödyntäminen.

Eettisessä tarkastelussa tutkimus siis tuo lisäarvoa yrittäjän arkeen ja luo yhden maisemakuvan pienyritysten toiminnan kehittämiseen ja niiden kasvukiinnostuksen herättämiseen. Tutkimuksen tekeminen tai tutkijan toiminta eivät vaikuttaneet yrityksen käytäntöihin, koska tutkimuksen kuluessa tutkimuksessa kehitettyä työkalua vasta testattiin. Sen soveltaminen yhdessä henkilöstön kanssa alkaa vasta tutkimuksen yritysinterventiovaiheen jälkeen, mikä johtaa mahdolliseen hyödyntämiseen ulkoisessa markkinoinnissa, eli uusien asiakaslupausten antamiseen. Tutkija on edelleen mukana prosessissa varmistamassa tutkimuksessa esiin nousseiden ja raportoitujen asioiden yhteistä mieltämistä yrittäjän kanssa ja siten helpottamassa alkuun lähtemistä syventävien vaiheiden osalta ja samalla seuraamassa, mitä asioita tuotteistamisnäkökulmasta pitää vielä kehittää pidemmälle.

Toisten yrittäjien kanssa käydyissä keskusteluissa kävi selväksi, että yksinkertaisia tukivälineitä tulisi olla vastikkeettomina tarjolla esimerkiksi passiivisina tukivälineinä internetin välityksellä. ”Suomen pienyritysportaali”, jossa on USAn mallin mukainen Suomeen lokalisoitu the Baldrige Performance Excellence Program (the BPEP) voisi tältä osin toimia kokoavana tekijänä. The BPEP nähtiin yrittäjien toimesta yhdeksi mielenkiintoiseksi liittovaltion tarjoamaksi tueksi USAn kansantaloudelle. Neutraalin tarjoajan edut ovat kiistattomat ja jos esitetty taloudellinen hyötysuhde 1:820 olisi sellaisenaan tai osittainkaan siirrettävissä Suomen yritysten ja siten myös kansatalouden tueksi, niin vaikutukset olisivat merkittävät.

Pienyrittäjä ei tutkimuksen perusteella tarvitse mitään monimutkaista koulutuskokonaisuutta vaan yksinkertainen ja yrittäjän aikataulujen mukaan saatavilla oleva on-line -tyyppinen tuki auttaa arjen hetkissä sekä hyvien käytäntöjen muodostamisessa. Sellaiseen kehittymiseen kiireiselläkin yrittäjällä on mahdollisuus.

Samaa hit-and-run -kehittämisenäkemyksiä tukee myös laadun parantaminen, jossa eri määritelmien mukaan kehittäminen aletaan jopa yhdestä yksittäisestä ongelmasta, tunnistetaan siihen liittyvät yrityksen vahvuudet ja ongelman ajankohtaisuus ennen kohteen kuntoon laittamista. Kokonaislaatu ja sen hallinta on tehokkaan ja uskottavan toiminnan edellytys tänä päivänä myös pienyrityksille, koska tuotteilla on enää jokseenkin mahdotonta hankkia kilpailuetua, prosessien parantamisen vaikutus jää vähäiseksi ja pelkkä asiakaskeskeisyys nostaa liikaa riskejä parhaiden asiakkaiden tehdessä toimittajamuutoksia. Kokonaislaatu on pitkäkestoisista ja huomioi yrityksen sisäisten tekijöiden lisäksi myös ulkoiset tekijät, mikä oikein johdettuna mahdollistaa myös innovaatiotoiminnan proaktiivisuuden, kun saadaan viestejä sidosryhmiltä ja signaaleja kysyntämuutoksista.

Turvallisuuslähtöisen kasvustrategian luominen on mahdollista myös pienelle yritykselle tutkimuksessa luodun yksinkertaisen menetelmän avulla. Tärkeäksi kysymykseksi tässä yhteydessä nousee kuitenkin turvallisuuslähtöisyyden nostaminen yrityksen ulkoiseen markkinointiin, koska se lisää asiakasodotuksia ja siten niiden täyttäminen tulee entistä haastavammaksi. Yrittäjän soveltama matala profiili on näillä tekijöillä siis helppo nähdä perustelluksi toimintamuodoksi. Yrityksessä asia nähtiin kuitenkin lähitulevaisuudessa toteutettavaksi, kun nyt esitelty BSC-lähtöinen työkalu on ensin saatu jalkautettua koko yritykseen ja siten käynnistettyä turvallisuuslähtöisyydellä tavoiteltu ja ulkoisen markkinoinnin edellyttämä kulttuurimuutos. Vasta kaikkien mukana olosta varmistuneena yrittäjä lähtee toteuttamaan tätä vaihetta ja liittämään kokonaisuuden yrityksen ulkoiseen markkinointiin.

Yhtenä ajatuksena tutkimuksen tekemisessä nousi esiin, tulisiko Suomessa käydä valituilla kriteereillä systemaattisesti läpi nykyinen yrityskanta sen selvittämiseksi, mitkä tekijät estävät yrityksiä kasvamasta. Selvitys voisi palvella myös yritysten verkostoitumista. Erityisesti Tornikoski et al.:n tutkimus nosti esiin monia sellaisia tekijöitä, jotka puoltaisivat tämän tyyppistä kansallista interventiota.

Tämän tyyppinen massaseulonta antaisi mahdollisuuden myös järjestellä omistajuuksia uudelleen sekä samalla luoda edellytykset nykyistä tehokkaammalle yritysten verkostoitumisen tukemiselle, minkä kehittäminen nykyisessä suomalaisessa hallintomallissa on nykyisellään kaiken lisäksi hallintolähtöinen eikä yritys-, tehokkuus - tai klusterilähtöiseen ajatteluun perustuva.

Intensiivisen tutkimusintervention lopputuloksena voi aistia hallinnon toteuttavan omia päämääriään tekniseltä laadultaan varmasti hyvinkin korkeatasoisesti, mutta nuo päämäärät eivät kuitenkaan kohtaa ainakaan elämäнкаariyrittäjän kaltaisten pienyrittäjien tarpeita. Ne tarpeet ovat paljon maanläheisemmät.

Lähteet

- Aaltola J. ja Valli R. 2010. (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin (Uudistettu ja täydennetty painos). Juva: WS Bookwell Oy.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.
- Alasuutari P. 1993. Teoksessa Tutki ja kirjoita 2008. Hirsjärvi S., Remes P. ja Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita (3. painos). Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Alasuutari P. 1999. Laadullinen tutkimus (3. Uudistettu painos). Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Cohen J. ja Manion L. 1995. Research Methods on Education. 4th Edition. London: Routledge.
- Conley T. 2008. Teoksessa Davies Sandi J. ja Hertig Christopher A. (toim.) Security Supervision and Management - Theory and Practice of Asset Protection (3rd ed.). Burlington: Elsevier Inc.
- Dalton D. 1995. Security Management - Business Strategies for Success. Newton: Butterworth-Heinemann.
- eDISS - Kauppakorkeakoulun julkaisuportaali. Viitattu 19.4.2015.
<http://epub.lib.aalto.fi/fi/diss/?cmd=show&dissid=370>
- EK - Elinkeinoelämän keskusliitto - EK. Yritysturvallisuus. Viitattu 16.4.2015.
<http://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>
- Engeström Y. 1999. Innovative Learning in Work Teams. (Teoksessa Engeström Y., Miettinen R. Ja Punamäki R.-L. (toim.)) Perspective on Activity Theory. USA: Cambridge University.
- Eriksson P. ja Kovalainen A. 2008. Uudelleen painettu 2010. Qualitative Methods in Business Research. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Eskola J. ja Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Fonecta 2015. Viitattu 26.4.2015. www.fonecta.fi/yritystiedot (Lähteinä Fonecta, Kaupparekisteri ja Tilastokeskus).
- Foster S. Thomas
- Ghuri P. Ja Grønhaug K. 2010. Research Methods in Business Studies (Fourth Edition). Harlow: Pearson Education Limited.
- Goetsch D. ja Davis S. 2010. Quality Management for Organizational Excellence - Introduction to Total Quality. 6. uudistettu painos. Upper Saddle River: Hamilton Printing Co.
- Grönroos C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2.painos. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Heinonen, J., Keinänen, A. ja Paasonen J. 2013. Turvallisuustutkimuksen tekeminen. Tallinna: AS Pakett.
- Hirsjärvi S., Remes P. ja Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita (3. painos). Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirsjärvi S. ja Hurme H. 2011. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Hofstede G. 1991. Organisationer och kulturer - om interkulturell förståelse. Lund: Studentlitteratur.

Huuskonen V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen - Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Kaplan R. ja Norton D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into a Action. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan R. ja Norton D. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kirjastotiede ja informatiikka 14(2). 1995. Viitattu 17.04.2015.
<http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/download/1499/1346>

Kovacich G. ja Halibozek E. 2009. The Manager's Handbook for Corporate Security - Establishing and Managing a Successful Assets Protection Programme. Elsevier: Digital Printing 2009.

Kukko Marianne 2013. Knowledge-Sharing Challenges in Company Growth: A Comparative Case Study from the Software Business. Väitöskirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Laatukeskus 2015. Viitattu 26.4.2015. <http://www.laatukeskus.fi>

Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto. VTT Publications 632. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Lillrank P. 1999. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Minedu 2015. Kansainvälinen selvitys korkeakoulujen turvallisuusjohtamisesta. Lainattu 24.4.2015.
http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/extrat/Tilannekatsaus/liitteet/kta_fin_1212_017.pdf

Moeller R. 2011. COSO Enterprise Risk Management - Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes.

Montgomery D., Jennings C. ja Pfund M. 2011. Managing, Controlling and Improving Quality. Hoboken: R.R. Donnelley.

Mäkinen K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Neilimo K. Ja Uusi-Rauva E. 2005. Johdon laskentatoimi (6. painos) Helsinki: Edita.

NIST 2015. Viitattu 26.4.2015. <http://www.nist.gov/baldrige/about/index.cfm>

Nurminen R. 2000. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Pakkala Arja 2011. Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen - tapaustutkimus henkilöstönkehittäjän kasvattajuuden löytymisestä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Puolustusvoimat / Ohjesääntö numero 835. 2012. Johtajan käsikirja. Tampere: Juvenes Print Oy.

Raami A. 2015. Intuition Unleashed. Väitöskirja / Doctoral Dissertations 29/2015. Helsinki: Aalto University publication series.

Rissanen, Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rittel H. ja Webber M. 1973. Dilemmas in a General Theory of Planning. Artikkel Policy Sciences lehdessä nro 2. V. 1973, Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing Company. http://www.uctc.net/mwebber/Rittel+Webber+Dilemmas+General_Theory_of_Planning.pdf

Ruuhilehto, K. & Vilppola, K. 2000. Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä. Tukes julkaisu 1/2000.

Sennewald C. 2011. Effective Security Management. Burlington: Butterworth-Heinemann.

SFS 2015. SFS ry:n Internetsivusto. Viitattu 26.4.2015. http://www.sfs.fi/sfs_ry

SFS-823 2009. Hallintajärjestelmästandardien yhdistetty käyttö. Suomenkielinen käännös ISO:n julkaisusta The Integrated use of management system standards (2008). Suomi: Suomen standardisoimisliitto SFS ry.

SFS-828 2012. Riskienhallinta ja toimitusketjun turvallisuuden hallintajärjestelmät. Helsinki: SFS

Sosiologia 1998. Lehtiartikkeli ja kirja-arvostelu kirjasta Menetelmäoppaiden outolintu. Jyväskylän yliopiston julkaisusarja n:o 41: Kampus kustannus.

Storback K. 2005. Kannattava kasvustrategia - Orgaanista kasvua johtamalla kasvupääomaa. Juva: Bookwell Oy.

Syrjälä L. 1994. Tapaustutkimus opettajan työvälineenä. Kokoelmateoksessa Syrjälä L., Ahonen S., Syrjäläinen E. ja Saari S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Westpoint Oy.

Tervonen A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Digipaino 2001.

Tilastokeskus 2015. Viitattu 26.4.2015. <http://www.stat.fi/meta/kas/index.html?P>

Topp J. 2010. Maisterintyö ”Controller-palvelun kehittäminen pk-yrityksille ulkoistetussa taloushallinnossa”. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12405/hse_ethesis_12405.pdf

Tornikoski E., Saarakkala M., Varamäki E. ja Kohtamäki M. 2011. Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. Tieteellinen artikkeli Liiketaloudellisessa aikakauskirjassa (LTA 1/2011 ss. 11-32). Liiketaloustieteellinen yhdistys ry. Viitattu 8.4.2015. <http://lta.hse.fi>

TSR 2011. Mikroyrityksen innovatiivinen kehittyminen ja kasvu verkostoina. Tutkimus Työsuojelurahaston stipendillä. Viitattu 25.4.2015. <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=108415>

Tuomi J. ja Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannus-
osakeyhtiö Tammi.

YLE Uutiset: ”Kohu makkaraperunoista lähti täysin käsistä somessa”. Viitattu 8.4.2015.
http://yle.fi/uutiset/kohu_makkaraperunoista_lahti_taysin_kasista_somessa_ihmisia_on_uhka_iltu_ja_tyorauha_on_mennyttä/7487512

Yrittäjä - tutkimuksen kohteena olevan yrityksen omistajayrittäjää on haastateltu ja hänen kanssaan on rakennettu tutkimuskokonaisuutta ajanjaksolla 27.2. - 17.5.2015.

Kuvat

Kuva 1. Wicked Problems - ilkeät ongelmat intuition ajureina. (Raami A. 2015).....	25
Kuva 2. Laadun kirkkovene. (Lillrank P. 1999)	28
Kuva 3. MSEXcelin navigointipalkki.....	44
Kuva 4. Johtamistyökalun informatiivinen navigointisivu.....	45
Kuva 5. ”Työkohteet” eli yritykselle räätälöity ostoreskontra.....	47
Kuva 6. Tilannekuva -taulukko osoittaa värien avulla kohteen etenemistä.....	49
Kuva 7. BSC - Talousnäkökulman tietojen syöttölomake.....	51
Kuva 8. ”Yleiset turvallisuusriskit” -solun pop-up -kommentti riskiluvun saamiseksi ja sen osoittaman riskin vakavuuden tunnistamiseksi.....	52
Kuva 9. Syöttölomakkeiden riskien ja kehittämiskohteiden koontitaulukko.....	54
Kuva 10. Ote pienyrityksessä sovellettavasta puuteanalyysimatriisista.....	55

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys, turvallisuuslähtöisyys pienyrityksen kasvun tukena.....	9
Kuvio 2. Yritysturvallisuuden osa-alueet (EK 2015. Viitattu 10.4.2015).....	13
Kuvio 3. Syväjohtamisen malli (Puolustusvoimat / Ohjesääntö numero 835. 2012).....	21
Kuvio 4. Organisen kasvun itseään vahvistava kehä (Storbacka K. 2005).....	33
Kuvio 5. Jatkuvan parantamisen PDCA -kehittämissykli (SFS-823 2009).....	41
Kuvio 6 Standardit ja mallit turvallisuuden osa-alueilla (Minedu 2015. Lainattu 24.4.2015)....	69